

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**RITA JESAULENKIENĖ**

**KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOSE: MODELIO**  
**TEORINIS IR EMPIRINIS PAGRINDIMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**RITA JESAULENKIENĖ**

**KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOSE: MODELIO**  
**TEORINIS IR EMPIRINIS PAGRINDIMAS**

**Magistro darbas**  
**Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius** Rita Jesaulenkienė  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** doc.dr. Aušra Kazlauskienė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** doc.dr. Stasys Stoškus  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

### Rita Jesaulenkienė

Konfliktų valdymas organizacijose: modelio teorinis ir empirinis pagrindimas.

Magistratūros studijų baigiamasis darbas, 99 puslapiai, 6 priedai, 8 lentelės, 30 paveikslai, 57 literatūros šaltiniai, lietuvių kalba.

**RAKTINIAI ŽODŽIAI:** konfliktų valdymas, organizacija, modelis.

**Tyrimo tikslas:** pagrįsti konfliktų valdymo modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

**Tyrimo objektas:** konfliktų valdymo modelis valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, išskelti šie **uždaviniai**:

1. Apibendrinti konflikto sampratą ir priežastis mokslinėje literatūroje;
2. Teorinės literatūros analizės pagrindu sukurti konfliktų valdymo modelį organizacijose;
3. Atskleisti konfliktų valdymo strategijas;
4. Pagrįsti sukurtą konfliktų valdymo modelį teoriškai;
5. Tyrimo pagrindu pagrįsti sukurtą konfliktų valdymo modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

#### **Hipotezės.**

**H1.** *Konfliktų valdymo modelio pagrindimas organizacijose grindžiamas jei:*

- modelio kūrimas bus siejamas su konfliktų prevencija;
- modelius kurs vadovai arba organizacijos darbuotojai;
- kuriant modelius bus atsižvelgta į grupės ypatumus (amžių, darbo pobūdį, siekiamus tikslus) ir pastebėtos jos silpnosios vietos.
- modelio pagrindinė sudedamoji dalis bus konflikto priežasties analizė.

**H2.** *Konfliktų valdymo modeliai skirtinguose sektoriuose turėtų turėti ir panašumų ir skirtumų, nes:*

- kiekviename konflikto sprendime turėtų vyrauti prielaida - atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir pasirengimas bendradarbiauti, kuri yra skirtinga.
- kilusius konfliktus linkę spręsti ne pagal iš anksto sudarytą konfliktų valdymo modelį.
- konfliktų valdymo modelis grindžiamas priežasties ir pasekmės analize.

#### **Tyrimo metodai:**

▪ *Mokslinės literatūros analizė* buvo naudojama siekiant atskleisti konflikto sampratą, struktūrą, tipų įvairovę, išryškinti konfliktus sąlygojančias priežastis ir konfliktų modelius, vadovavimo konfliktams stilius bei jų priklausomybę nuo vadovavimo stiliaus, susisteminti konfliktų valdymo metodus, pateikti konfliktų valdymo strategijas.

- *Anketinė apklausa* sudarė galimybę atskleisti konfliktų valdymo strategijas valstybiniame ir privačiame sektoriuje bei leido atskleisti vadovų kaip ekspertų pozicijas ir nuostatas į konfliktų valdymo strategijas bei nustatyti vadovo vaidmenį sprendžiant konfliktus;
- *Statistinė duomenų analizė* leido apdoroti ir apibendrinti tyrimo rezultatus.

## SUMMARY

Conflicts management in the organizations: model's empirical and theoretical grounding.

Master's studies thesis, 99 pages, 6 appendices, 8 tables, 30 pictures, 57 literature sources, Lithuanian.

**Key words:** Conflict, organization, boss, employer, model.

**The objective of the research:** to ground the model of controlling conflicts in state and private sectors.

**The object of the research:** the model of controlling conflicts in state and private sectors.

Seeking to put the objective of the thesis into life, these **tasks** were approached:

- to generalize the conception of conflict and reasons in scientific literature;
- to create the model of controlling conflicts on the base of theoretical analysis of literature;
- to reveal strategies of controlling conflicts;
- to ground created model of controlling conflicts theoretically;
- on the base of research to ground created model of controlling conflicts in state and private sectors.

### **Hypotheses.**

**H1.** Substantiation of the model controlling conflicts is grounded if:

- creation of the model will be linked with prevention of conflicts;
- the model will be created by bosses or employers;
- while creating models, peculiarities of the group (age, nature of work, achievable tasks) and observed weaknesses will be taken into account;
- The main component of the model will be analysis of conflict reasons.

**H2.** Models of controlling conflicts in different sectors should have similarities and differences, as:

- in the solution of each conflict should the precondition prevail – frankness, mutual confidence and preparation for cooperation, which is different;
- arising conflicts are inclined to be solved not according beforehand made model of controlling conflicts;
- the model of controlling conflicts are grounded on cause and effect analysis.

### **Methods of research:**

- *Scientific literature analysis* was used in order to reveal comprehension, structure, diversity of types, expose reasons stipulating conflicts and their models, styles of controlling conflicts and

their dependence on controlling style, systematize methods of controlling conflicts, present strategies of controlling conflicts.

- *The questionnaire* enabled to reveal strategies of controlling conflicts in state and private sectors.
- Statistical data analysis enabled to process and summarize results of the research.

## LENTELĖS

1 lentelė. Konfliktų fazių ir etapų santykis .....	21
2 lentelė. Konfliktų valdymo stiliai .....	33
3 lentelė. Vadovo vaidmuo konfliktų sprendimo procese .....	35
4 lentelė. Vadovų klaidos sprendžiant konfliktus .....	38
5 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai .....	42
6 lentelė. Bendradarbiavimu pagrįsto konfliktų valdymo stiliaus pagrindiniai žingsniai.....	43
7 lentelė. Konfliktų sprendimo modelio pagrindimo parametrai, naudojami tyrime.....	58
8 lentelė. Respondentų duomenys pagal amžių, išsimokslinimą ir pareigas .....	67

## PAVEIKSLAI

1 pav. Konfliktų struktūra .....	19
2 pav. Konfliktų etapai .....	20
3 pav. Konfliktų etapai per žmogiškųjų santykių prizmę .....	20
4 pav. Motyvų konfliktų rūšys .....	24
5 pav. Konfliktų ratas .....	25
6 pav. Konfliktams būdingi simptomai .....	27
7 pav. Konfliktų eigos schema .....	29
8 pav. Konfliktų raidos etapai ir jų požymiai .....	30
9 pav. Konfliktų valdymo fazės .....	39
10 pav. Konfliktų valdymo būdai .....	40
11 pav. Konfliktų sprendimo veiksnių algoritmas .....	45
12 pav. Veiksniai, padedantys išvengti konfliktų .....	46
13 pav. Konfliktų sprendimo modelis .....	49
13 a) pav. Konfliktų sprendimo modelio fragmentas.....	52
13 b) pav. Konfliktų sprendimo modelio fragmentas.....	52
14 pav. Problemos nustatymo procesas pagal Obrazcovą .....	55
15 pav. Respondentų amžius valstybinio ir privataus sektorių organizacijose .....	66
16 pav. Respondentų išsimokslinimas valstybinio ir privataus sektorių organizacijose.....	67
17 pav. Konfliktų dažnis valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	68
18 pav. Laukiamų rezultatų pasiekiamumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	69
19 pav. Modelių taikymas sprendžiant konfliktus valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	70
20 pav. Konfliktų priežasčių nustatymo dažnis valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	71
21 pav. Organizacijose vykstančių konfliktų priežasčių nustatymo būdai valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	72
22 pav. Konflikto metu tarpininko vaidmenį atlikėjas valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	73
23 pav. Elgesys iškilus vidiniams konfliktams valstybiniame ir privačiame sektoriuose.....	74
24 pav. Galimų sprendimo variantų priėmimas valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	75
25 pav. Vadovavimosi priežasties-pasekmės analize dažnis priimančiam sprendimams valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	76
26 pav. Efektyvumas sprendžiant konfliktus –pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	77
27 pav. Dirbtinų konfliktinių situacijų naudingumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	78



28 pav. Pasitenkinimas iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu valstybiniame ir privačiame sektoriuose .....	79
29 pav. Ukmergės savivaldos struktūros schema .....	98
30 pav. AB „Utenos trikotažas“ valdymo schema .....	99

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1. KONFLIKTAI IR JŲ YPATYBĖS ORGANIZACIJOSE</b> .....	<b>16</b>
1.1. KONFLIKTO SAMPRATA IR PRIGIMTIS.....	16
1.2. KONFLIKTŲ STRUKTŪRA.....	19
1.3. KONFLIKTŲ RŪŠYS IR TIPAI.....	21
1.4. KONFLIKTŲ DINAMIKA ORGANIZACIJOSE.....	28
<b>2. KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE</b> .....	<b>32</b>
2.1. KONFLIKTŲ VALDYMO STILIAI .....	32
2.2. VADOVO VAIDMUO SPRENDŽIANT KONFLIKTUS.....	35
2.3 KONFLIKTŲ VALDYMO STRATEGIJA .....	39
<b>3. LITERATŪROS ANALIZĖS PAGRINDU SUKURTAS KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIS. „5 KODĖL“</b> .....	<b>48</b>
<b>4. KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>57</b>
4.1. TYRIMO METODIKA .....	57
4.2. TIRIAMŲJŲ ORGANIZACIJŲ CHARAKTERISTIKA .....	61
4.3. TYRIMO IMTIS IR EIGA.....	63
4.4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	65
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>80</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>83</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>84</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>87</b>

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandieninė organizacija pasižymi intensyvumu, nuolatine kaita ir dinamiška aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti. Reikia pastebėti, kad visas užsienio ar Lietuvos mokslininkų konfliktų apibrėžtis atvira ar nutylėta forma vienija pagrindinis veikėjas – *žmogus*, turintis savo vertybes, nuostatas, interesus. Dėl skirtingo tų pačių reiškinių suvokimo neretai organizacijose išsiplieskia konfliktai. Taigi konfliktai neišvengiami organizacijų gyvenime, jie kasdienybės dalis. Labai svarbu nagrinėti šį reiškinį be nereikalingų emocijų, realiai suvokti konfliktų priežastis ir jas valdyti, bei spręsti taip, kad gauti optimalų rezultatą – normalizuotus santykius, pagerintą darbo atmosferą. Konfliktus būtina valdyti ir vertinti juos kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Kiekvienoje organizacijoje siekiama sukurti aplinką, kurioje darbuotojai nejaustų streso, būtų patenkinti ir sėkmingai dirbtų. Todėl kartais modernios organizacijos siekia dirbtinai sukurti konfliktines situacijas tam, kad gautų papildomos informacijos apie organizacijoje vykstančius procesus, o svarbiausia – tai brandina organizaciją ir bent trumpam periodui užtikrina, jog kilus panašioms konfliktams ateityje, jie bus greičiau atpažįstami ir efektyviai išsprendžiami. Targamadžė (2006) teigia, kad konfliktai padeda palaikyti ir išsaugoti organizacijos pusiausvyrą ir prisitaikyti prie nuolat kintančių veiklos sąlygų. Tam, kad būtų galima sėkmingai spręsti konfliktus, reikia žinoti, kaip juos spręsti, ir esant panašioms konfliktų struktūroms būtų žinomi sprendimo būdai nekeliant streso organizacijai bei negaištant laiko resursų.

Neatsitiktinai pasaulyje, tai pat ir Lietuvoje konfliktų nagrinėjimas susilaukia vis daugiau dėmesio. Konfliktų samprata buvo nagrinėjama dar žymių filosofų, tokių kaip Platonas, Aristotelis ir kitų, raštuose V-VI amžiuose. Vėliau konfliktų teorijos buvo pradėtos plačiau nagrinėti XX amžiaus pradžioje skirtingų mokslo šakų teoretikų – G.Spencerio, K.Markso ir kitų. Konfliktų valdymo temas savo publikacijose nagrinėjo L.A. Coser ir G. Simmel (1956); R. Dahrendorf(1959); J. Rex (1961); K.W. Thomas ir T.L. Ruble (1976); L. Brown (1983); D. Weider-Hatfield ir J.D. Hatfield (1995); E.A. Utkin ir A. Suslavičius (1998); A.G. Bolšakov, M.J. Nesmelova ir A.V. Dmitriev (2001); V.R. Kulvinskienė ir E.R. Stancikas (2003) ir kiti autoriai.

Konflikto fenomeno apmąstymas prasidėjo filosofijos rėmuose ir turėjo iš esmės abstraktų pobūdį. Didžiausią reikšmę filosofiniu požiūriu nagrinėjant konfliktus turėjo teorija apie prieštaravimus ir priešybių kovą, išplėtota Herakleito, Platono, Hėgelio ir kitų mąstytojų. Jie tvirtino, kad visko, kas egzistuoja, pagrindas yra priešybė. Pagal jų koncepciją, vidinių prieštaravimų drąškoma visuomenė yra normalus reiškinys.

Aristotelis, atvirkščiai, buvo tos nuomonės, kad poliarizacija ardo visuomenę. Jis pabrėždavo ne tai, kas žmones skiria, o tai, kas juos vienija. Aristotelio nuomone, visi kraštutinumai yra ydos ir su jais reikia kovoti. Todėl reikia rasti dviejų kraštutinumų „aukso vidurį“. Nemažą

indėlių tyrinėjant konfliktus įnešė socialinio darvinizmo teoretikai G. Spenceris, W. Samneris ir kiti, kurie bandė perkelti natūraliosios atrankos principus iš biologijos į socialinę plotmę, konstatuodami, kad kova už individų ir grupių išgyvenimą sudaro palankias sąlygas pusiausvyrai visuomenėje, užtikrina visuomenės raidą.

Šiame vadybinių, psichologinių paieškų kontekste paminėtini tyrimai, kurie apima įvairius aspektus. Mokslinis konfliktų tyrinėjimas buvo pradėtas klasikinės sociologijos rėmuose ir yra siejamas su K. Marksu ir G. Simmelu. XX amžiaus ketvirtuoju–šeštuoju dešimtmečiais konfliktų tyrinėjimų sumažėjo. Visuomenei reikėjo stabilumo ir tyrėjai savo teorijomis bandė jo siekti. Pasaulinėje socialinėje sampratoje vyravo vadinamoji „tvarkos teorija“, kurios pagrindiniu atstovu buvo T. Parsonsas. Terminas „konflikto teorija“, kaip „tvarkos teorijos“ alternatyva, pasirodė praėjusio šimtmečio šeštojo dešimtmečio pabaigoje L. Cozero (1956), R. Dahrendorfo (1959) ir J. Rexo (1961) darbuose. Būtent šie autoriai ir pradėjo šiuolaikinės konfliktų teorijos pagrindus.

Nuo XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio konfliktologija pradėjo plėtotis kaip tarpdisciplininis mokslas. Konfliktologija bando suderinti sociologijos, politologijos, teisės, ekonomikos, psichologijos, vadybos ir kitų mokslų žinias. Jų įnašas į šiuolaikinę konfliktologiją skirtingas: sociologai kūrė konfliktologijos teoriją ir metodologiją, psichologai nagrinėjo tarpasmeninių ir asmeninių konfliktų teoriją, vadybininkai – konfliktų valdymo bei jų sprendimo problemas.

Šiais laikais mokslininkai, tyrinėdami konfliktus, koncentruoja dėmesį į du aspektus:

- konfliktų teoriją;
- praktinę konfliktų valdymo technologiją.

Konflikto samprata literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai ir yra nemažai jo apibrėžimų. Konfliktas dabar suvokiamas ne kaip savaimė blogis, bet kaip sudėtingas socialinis fenomenas, galintis turėti tiek neigiamų, tiek teigiamų padarinių, kurie priklauso nuo konflikto valdymo. Kai kurie mokslininkai pabrėžia organizacinį konfliktų aspektą ir teigia, kad asmenų ar organizacinių vienetų konfliktai yra pagrįsti konkurencingais tikslais, filosofijomis ar misijomis ir žmonių noru apginti teises, kontroliuoti išteklius ar įgyti galią.

Kiti mokslininkai apibrėžia konfliktą kaip standartinių sprendimų parengimo mechanizmų suardymą, dėl to asmuo ar jų grupė patiria sunkumų pasirinkti alternatyvas, šiuo požiūriu konfliktai suprantami kaip sprendimų priėmimo krizė.

Yra mokslininkų, pabrėžiančių žmogiškąjį veiksni ir suvokiančių konfliktą kaip situaciją, kurioje sąlygos, veikimo būdai ir tikslai skirtingiems dalyviams iš prigimties yra nesuderinami. Asmeniniai darbuotojų interesai yra paslėptasis organizacinių konfliktų pagrindas, o konfliktas suvokiamas kaip skirtumų tarp asmenų įgūdžių, statuso, atlyginimų, įtakos, pozicijos organizacijoje ir užduočių sureguliuavimo procesas.

Bet kuriuo atveju, gyvenimas be konfliktų neišsivaizduojamas, todėl beviltiška siekti jų vengimo. Jie egzistuoja visur – pradedant konfliktu žmogaus viduje ir baigiant pasaulinėmis politinėmis krizėmis. Apie politinius konfliktus labai daug kalbama ir rašoma, tuo tarpu konfliktai, kylantys organizacijose, lyg ir nesulaukia pakankamai dėmesio.

Temos aktualumą lemia tai, kad šiuolaikinėje vadyboje pastaruoju metu siekiama skirti daug dėmesio konfliktų nagrinėjimui. Lietuvoje apie konfliktų problemas ir jų nagrinėjimą kalbama gana nemažai, tačiau nėra kuriami konfliktų sprendimo modeliai, konfliktų valdymo algoritmai taip pat nėra įvardijami kaip konfliktų sprendimo modeliai bei taikomi, neišskiriami valstybinio ir privataus sektorių, konfliktų sprendimų skirtumai/panašumai ar ypatumai.

**Tyrimo objektas:** konfliktų valdymo modelis valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

**Tyrimo tikslas:** pagrįsti konfliktų valdymo modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, iškelti šie **uždaviniai**:

6. Apibendrinti konflikto sampratą ir priežastis mokslinėje literatūroje;
7. Teorinės literatūros analizės pagrindu sukurti konfliktų valdymo modelį organizacijose;
8. Atskleisti konfliktų valdymo strategijas;
9. Pagrįsti sukurtą konfliktų valdymo modelį teoriškai;
10. Tyrimo pagrindu pagrįsti sukurtą konfliktų valdymo modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuje.

### **Hipotezės.**

**H1.** *Konfliktų valdymo modelio pagrindimas organizacijose grindžiamas jei:*

- modelio kūrimas bus siejamas su konfliktų prevencija;
- modelius kurs vadovai arba organizacijos darbuotojai;
- kuriant modelius bus atsižvelgta į grupės ypatumus (amžių, darbo pobūdį, siekiamus tikslus) ir pastebėtos jos silpnosios vietos.
- modelio pagrindinė sudedamoji dalis bus konflikto priežasties analizė.

**H2.** *Konfliktų valdymo modeliai skirtinguose sektoriuose turėtų turėti ir panašumų ir skirtumų, nes:*

- kiekviename konflikto sprendime turėtų vyrauti prielaida - atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir pasirengimas bendradarbiauti, kuri yra skirtinga.
- kilusius konfliktus linkę spręsti ne pagal iš anksto sudarytą konfliktų valdymo modelį.
- konfliktų valdymo modelis grindžiamas priežasties ir pasekmės analize.

### **Tyrimo metodai:**

▪ *Mokslinės literatūros analizė* buvo naudojama siekiant atskleisti konflikto sampratą, struktūrą, tipų įvairovę, išryškinti konfliktus sąlygojančias priežastis ir konfliktų modelius,

vadovavimo konfliktams stilius bei jų priklausomybę nuo vadovavimo stiliaus, susisteminti konfliktų valdymo metodus, pateikti konfliktų valdymo strategijas.

- *Anketinė apklausa* sudarė galimybę atskleisti konfliktų valdymo strategijas valstybiniame ir privačiame sektoriuje bei leido atskleisti vadovų pozicijas ir nuostatas į konfliktų valdymo strategijas bei nustatyti vadovo vaidmenį sprendžiant konfliktus;
- *Statistinė duomenų analizė* leido apdoroti ir apibendrinti tyrimo rezultatus.

#### **Tyrimo metodologija:**

**Tyrimo metodologija** remiasi šiomis esminėmis teorijomis, požiūriais ir koncepcijomis:

- *Šiuolaikiniu požiūriu*, t.y. postmodernios visuomenės iššūkiais, kurie lemia kitokią žinojimo sandarą (Augustinaitis, 2002). Tai rodo, kad šiandieninei visuomenei reikia visiškai naujų kompetencijų, naujų profesionalumo kriterijų;
- Remiantis viena iš pagrindinių *konstruktyvizmo* prielaidų, jog žmogus - tai sistema, gebanti visą informaciją, su kuria susiduria, savarankiškai apdoroti ir ją paversti žiniomis (Patry, Weinberger, 2004), tyrime formuluojama prielaida, jog konfliktų valdymo vertė kuriama esant glaudžiai visų dalyvių sąveikai ir lygiaverčiam dalyvavimui, konstruojant ir dekonstruojant savo patirtį ir prasmes.
- **Socialinio vystymosi teorija** (Vygotsky, 1978) teigia, kad socialinė interakcija (individo sąveika su kitais) yra viena iš svarbiausių kognityvinių vystymosi procesų.
- **Humanistinės psichologijos teorija** (Rogers, 1983) akcentuoja į asmenį orientuotų veiksmų svarbą. Taigi, humanistinės psichologijos atstovai siekia perkelti psichologijos dėmesį nuo žemesniųjų motyvų ir sąlygojančios aplinkos poveikio į sveikų žmonių tobulėjimo galimybes pabrėžiant asmens patirtį. Didelis dėmesys skiriamas atskiro žmogaus poreikiams, jo savasčiai. Todėl tiriant konfliktus svarbiausias tyrimo elementas yra išsiaiškinti, kodėl kyla konfliktai, kas juos įtakoja. Humanistinė teorija remiasi žmogaus poreikiais. Manoma, kad humaniškas – tai individualiai suvokiantis, o ne instinktyviai, tam tikrais bruožais ar pastiprinimais reguliuojantis savo elgesį. Asmenybė yra aktyvi, planuojantis ir kurianti, todėl atsakanti už savo veiksmus, orientuota į augimą ir tobulėjimą.
- **Konfliktų valdymo požiūriu** valdymas suvokiama kaip kryptinga veikla, kuria norima pašalinti konfliktą sukėlusias priežastis arba pakoreaguoti konflikto dalyvių elgesį (J. Guščinskienė, 2007).

- **Pragmatizmo teorija** (Dewey, 1916) akcentuoja, jog svarbios yra ne žinios ar socialinės idėjos, o individualus gebėjimas patirtį panaudoti reikšmingoms problemoms spręsti. Kiekvieno individo poreikiai skiriasi, todėl valdymo pagrindą turi sudaryti ne mokymas spręsti konkrečius konfliktus, o konfliktų sprendimo procesas (J. Frank Yates, 2004).

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai (konfliktai ir jų ypatybės organizacijose, konfliktų valdymas organizacijoje, išanalizuotos literatūros pagrindu sukurtas konfliktų valdymo modelis bei empirinis konfliktų valdymo modeliavimo pagrindimo privačiame ir valstybiniame sektoriuje tyrimas), išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, priedai. Pirmame skyriuje apibrėžiama konflikto samprata ir prigimtis, konfliktų struktūra, rūšys ir tipai, konfliktų dinamika. Antrame skyriuje analizuojami konfliktų valdymo stiliai ir strategijos, taip pat vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus, pateikiamas konfliktų valdymo modelis. Trečiame skyriuje aprašomas išanalizuotos literatūros pagrindu sukurtas konfliktų valdymo modelis. Ketvirtame skyriuje aptariama pasirinkta tyrimo metodika, pateikiama tyrimų organizacijų **Ukmergės rajono savivaldybės administracijos** (toliau vadinama valstybinio sektoriaus organizacija), kita privati - **AB „Utenos trikotažas“** (toliau vadinama privataus sektoriaus) charakteristika, atlikto tyrimo rezultatų analizė.

**Rezultatų teorinis reikšmingumas:** pagrįstas konfliktų valdymo teorinis modelis.

**Praktinis darbo reikšmingumas:** parengtas ir išbandytas klausimynas, reprezentuojantis viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų konfliktų valdymo strategijas, kuris gali būti taikomas tyrimuose; tyrimo rezultatai gali būti taikomi kaip prevencinė priemonė sprendžiant konfliktus organizacijose.

**Darbo apimtis:** 99 psl. (9 lentelės, 30 paveikslai, 6 priedai), literatūros sąraše 57 šaltiniai.

# 1. KONFLIKTAI IR JŲ YPATYBĖS ORGANIZACIJOSE

## 1.1. Konflikto samprata ir prigimtis

Konfliktų semantika įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose yra panaši. Bendra yra tai, kad pats žodis „*konfliktas*“, kilęs iš lotynų kalbos (lotyn. *conflictus*), reiškia susidūrimą, susidaužimą, t.y. skirtinguose kontekstuose konfliktai turi skirtingas priežastis, pasekmes ir skirtingas jų panaudojimo galimybes, tačiau bet kokių atveju „konfliktas“ įvardija situaciją, kurios metu veikia priešiškos jėgos.

Pasak Albrechto (2005), konfliktai apima visas žmonių veiklos sferas, socialinių santykių ir socialinės sąveikos visumą. Gyvenimas be konfliktų neįmanomas, jie kyla net ir tarp geriausiai sutariančių darbuotojų.

Misevičius (2004, p.140) konfliktus apibūdina kaip priešiško interesų, pozicijų, nuomonių bei požiūrių susidūrimą ar rimtus nesutarimus, kai žmogų užvaldo nemalonūs išgyvenimai. Panašiai teigia Ivancevič (1989), apibūdindamas konfliktus kaip individų ar grupių tikslų, žinių ar emocijų nesuderinamumą.

Gliokler (2003) knygoje „Tarpusavio santykių galia“ konfliktams skiria žūtbūtinės kovos vaidmenį. Jacikevičius (1996) taip pat išvelgia kovos tarp dviejų ar daugiau šalių, turinčių prieštaringas nuostatas bei veikimo tikslus, elementus.

Bagdonas ir Bagdonienė (2000, p. 150) išvelgia dar vieną aspektą, apibrėždami konfliktus. Tai žmogaus ar grupės pozicijos kuriuo nors klausimu visiškai atmetimas ir laikymas kliūtimi tolimesnei veiklai.

Siekiant paprastai ir daugeliui suprantamai pateikti konflikto apibrėžimą, jis įvardijamas kaip „situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba, kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi“ – teigia Edelman ir Crain (1997, p. 33).

Leonienė (2001, p.156) konfliktinę situaciją apibūdina kaip „žmonių bendravimo aklavietę, kurion patenkama dėl netinkamo vadovavimo stiliaus ar nesklaidaus bendravimo, psichologinio darbuotojų nesuderinamumo ir pan.“

Įdomi Stoškaus (2006, p. 13-14) pozicija, kuris, žvelgdamas į tai, kaip kinai rašo žodį „konfliktas“, jį aiškina kaip santykiams gresiantį pavojų, suteikiantį progą keisti situaciją palankesne linkme.

Robbins (2003, p. 205-206) išskiria kelias *bendras temas*, pasitaikančias konfliktų apibrėžimuose:



- konfliktuose dalyvaujančios šalys turi *manyti*, jog konfliktai egzistuoja: yra situacijų, kurios galėtų būti apibūdinamos kaip konfliktinės, tačiau jos tokios nėra, kadangi jose dalyvaujančios grupės ar jų nariai neįžvelgia konfliktų;
- daugumoje konfliktų apibrėžimų įvardijamos *opozicijos*, *stygiaus* bei *blokavimo* koncepcijos ir daroma prielaida, jog yra šalys, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami ir dėl to kyla konfliktai;
- kai kuriuose apibrėžimuose teigiama, jog konfliktų egzistavimo kriterijais gali būti tik akivaizdžios kovos požymiai.

Apibendrinamas konfliktų apibrėžimų *skirtumus ir panašumus*, Robbins (2003) konfliktą įvardija kaip procesą, kuriame „A tikslingai stengiasi atsverti B pastangas, naudodamas kokią nors blokavimo formą, trukdančią B siekti savo tikslų ar plėsti savo interesus“.

Vertinant tai, jog įvairios visuomenės grupės ar organizacijos yra sudarytos iš žmonių, pripažįstančių jose egzistuojančią filosofiją ir vertybes, siekiančių bendrų tikslų, bet koks prieštaravimas šioms vertybėms ar kliūtys siekti užsibrėžtų tikslų sukelia įtampą tarp grupių ir organizacijų. Bet kokia įtampa organizacijoje neigiamai atsiliepia visam jos darbui, todėl ją būtina pašalinti. Objektivias šios įtampos priežastis (pvz., laiko spaudimas) galima spręsti geriau organizuojant darbą, tačiau konfliktus, sąlygotus organizacijos narių tarpusavio santykių, spręsti labai sunku, kadangi vieno ar kito grupės nario elgsena yra sąlygota labai subjektyvių priežasčių. Šioje situacijoje labai didelę reikšmę įgauna vadybos etika, t.y. kaip valdomos konfliktinės situacijos ir kokias būdais jos sprendžiamos, teigia Robbins (2003).

Prieš priimant bet kokį sprendimą konfliktinėje situacijoje, svarbu suvokti konfliktų misiją. Kasiulis, Barvydienė (2003) teigia, kad *konfliktų misija* – atkurti, normalizuoti, o idealiau atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktus būtina valdyti ir vertinti juos kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Todėl patys konfliktai savo esme negali būti kenksmingi ar neigiami. Jie neatsiranda be priežasties, o nesprenžiami sukuria tam tikras neigiamas pasekmes. Konfliktų priežastys parodo, kas yra negerai organizacijoje, jas sprendžiant sudaromos galimybės išvengti didesnių nuostolių tiek emociškai, tiek ir darbo produktyvumo prasme. Todėl retkarčiais modernios organizacijos mėgina dirbtinai sukurti konfliktines situacijas, kadangi jos padeda išsiaiškinti pozicijas, nuomones, suteikia papildomai informacijos apie organizacijoje vykstančius procesus, o svarbiausia, kad tai brandina organizaciją ir bent trumpalaikiam periodui užtikrina, jog kilus panašioms konfliktams ateityje, jie bus greitai atpažįstami ir efektyviai išspręsti.

Taigi, kokia yra konfliktų prigimtis ir kodėl kyla įtampa tarp žmonių ir jų grupių? Konfliktus nulemia žmonių poreikiai, kurie nepatenkinti niekur nedingsta ir bet kada gali išlysti, trukdydami organizacijai dirbti darbus ar siekti numatytų tikslų. Anot psichologo Mullinso (1991), dažniausiai konfliktai organizacijose kyla dėl tokių *priežasčių*:

- **Individualūs suvokimo skirtumai.** Žmonės turi skirtingas įsitikinimų ir vertybių sistemas, kurias formuoja kilmė, aplinka, išsilavinimas, patirtis. Jie vertina kitus žmones ir įvykius iš skirtingų pozicijų, todėl natūralu, kad ir išvados skiriasi. Dėl skirtingo tų pačių reiškinių suvokimo gali išpliekti konfliktai. Ir sunku to išvengti, nes dažnai organizacijoje dirba labai skirtingi žmonės – pareigomis, išsilavinimu, pasaulėžiūra, amžiumi ir pan.
- **Riboti ištekliai.** Išteklių ribotumas gali tapti pagrindiniu konfliktų šaltiniu organizacijoje, nes skirtingi žmonės ar grupės stengsis gauti daugiau, nei gali būti suteikta.
- **Organizacijos suskirstymas į skyrius bei specializacija.** Dauguma organizacijų yra suskirstytos į funkcinis padalinius ar skyrius: finansų, marketingo, personalo ir pan. Kadangi skyriai sutelkia dėmesį į savo sričių problemas, kartais net nematydami kas vyksta aplink arba nelaikydami to svarbiu dalyku, jų santykiai gali komplikuo­ti­si.
- **Veiklos rūšių ar skyrių tarpusavio priklausomybė.** Kai veiklos rūšys ar padaliniai priklauso vieni nuo kitų, vienu žmonių veiklos rezultatai gali atsiliiepti kitų veiklai. Jeigu dėl to suprastėja kokybė ar nukenčia atlyginimas, konfliktai neišvengiami.
- **Vaidmenų konfliktai.** Žmonės organizacijose atlieka tam tikrus vaidmenis, kuriuos nusako jų darbinė funkcija. Jeigu darbuotojo elgesys prieštarauja jo atliekamam vaidmeniui, gali kilti konfliktai. Pavyzdžiui, iš vidutinės grandies vadybininko pavaldiniai laukia, kad jis bus jų gynėjas, o aukštesni vadovai tikisi, kad jis atliks kontrolieriaus vaidmenį. Jeigu ne visi aplinkiniai supranta, kad šis prieštaravimas yra objektyvus ir neišvengiamas, gali kilti rimti konfliktai.
- **Neobjektyvus požiūris, nuostatos.** Dažnai kyla konfliktų dėl to, kad ne visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai. Neobjektyvus požiūris išraiškos – asmeninės intrigos, darbuotojų teisių pažeidimas, neadekvatus premijų ir baudų taikymas. Baimė prarasti savo darbo vietą atėjus aukštesnės kvalifikacijos darbuotojui – labai dažna konfliktų priežastis, su kuria mums tenka susidurti.
- **Teritorijos pažeidimas.** Ši archaiška ir iš pirmo žvilgsnio triviali priežastis iš tiesų yra rimta. Žmonėms būdingas “savosios teritorijos” poreikis: jie nori turėti savo kompiuterį, savo darbo vietas, savo klientus, pacientus ir pan. Daugeliui žmonių nepatinka, kai kas nors įsiveržia į jų asmeninę erdvę, arba kai reikia persikelti kitur. Taip pat ne visi ramiai žiūri į tai, kad kam nors suteikiamos teritorinės privilegijos: didesnis ar patogesnis kabinetas, geresnės darbo sąlygos ir pan.
- **Aplinkos pokyčiai.** Žmonės priešinasi pokyčiams, nes jie sukelia netikrumo jausmą. Naujų sistemų ar metodų diegimas, darbas su nauja įranga gali sukelti darbuotojų

nerimą, kuris vėliau gali peraugti į atvirą pasipriešinimą, apsunkinantį pakeitimų įgyvendinimą.

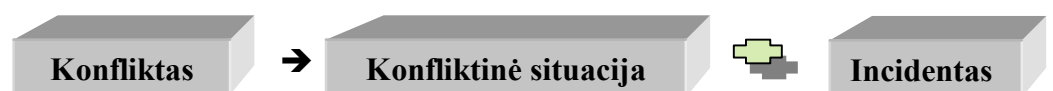
Sakalas (2003) kaip vieną iš konfliktų priežasčių paminėjęs ir **nepakankamą informaciją**. Manytume, jog „nepakankamos informacijos“ sąvoką būtų galima vertinti kaip neefektyvią komunikaciją, kuri sudaro prielaidas kilti konfliktinėms situacijoms. Tai šiek tiek persipina su individualiais suvokimo skirtumais, tačiau neefektyvi komunikacija paryškina natūralius selektyvaus suvokimo (informacijos gavėjas mato ir girdi selektyviai, t.y. priklausomai nuo jo poreikių, interesų, patirties, išsilavinimo ir kt. asmeninių savybių), lyčių stiliaus, emocijų bei tos pačios kalbos skirtingo supratimo elementus, kurie itin aktualūs multikultūrinėje organizacijos aplinkoje.

Dar viena konfliktų priežastimi gali būti įmonės **įvaizdžio visuomenės akyse smukimas**. Dažnai tai susiję su neteisėtų įmonės operacijų atskleidimu ir paskelbimu spaudoje. Darbuotojams tampa nemalonu dirbti tokioje įmonėje, nes kaltės šešėlis ima kristi ir ant jų. Jie ima kelti reikalavimus, kurių įmonė objektyviai negali ar nenori patenkinti (Mokšinas, 2002).

*Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą autorių: Albrechto, Misevičiaus, Gliokler, Bagdono ir Bagdonienės, Edelman ir Crain, Leonienės, Stoškaus, Robbins, Kasiulio ir Barvydienės, Mullinso, Sakalo, Mokšino, galima teigti, kad konfliktų samprata ir jų struktūra literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai. Konfliktų apibrėžimų yra iš tiesų daug, vieni iš jų akcentuoja interesų svarbą, kiti aplinkybių, dar kiti santykių, valdymo, nemalonių pojūčių svarbą. Konfliktai savo prigimtimi negali būti kenksmingi ar neigiami – tai reguliuojanti jėga, palaikanti ir padedanti išsaugoti organizacijos pusiausvyrą, praverčia pakeisti pasenusias organizacijos struktūras, sukurti naujus, efektyvesnius funkcionavimo būdus, padeda organizacijai prisitaikyti prie nuolat kintančių veiklos sąlygų. Nesprendžiami konfliktai gali turėti itin destruktivių pasekmių: egzistuojanti įtampa nestimuliuoja naujų ieškojimų, mažėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, produktyvumas, kūrybiškumas, didėja darbuotojų kaita, prastėja organizacijos įvaizdis ir reputacija, o visa tai veda prie rinkų praradimo ir mažesnio pelno gavimo.*

## 1.2. Konfliktų struktūra

Pateikus konfliktų sampratą ir aptarus jų prigimtį, svarbu išanalizuoti konfliktų struktūrą. Guščinskienė (2002, p. 96) konfliktų struktūrą pateikia tokia lygybe:

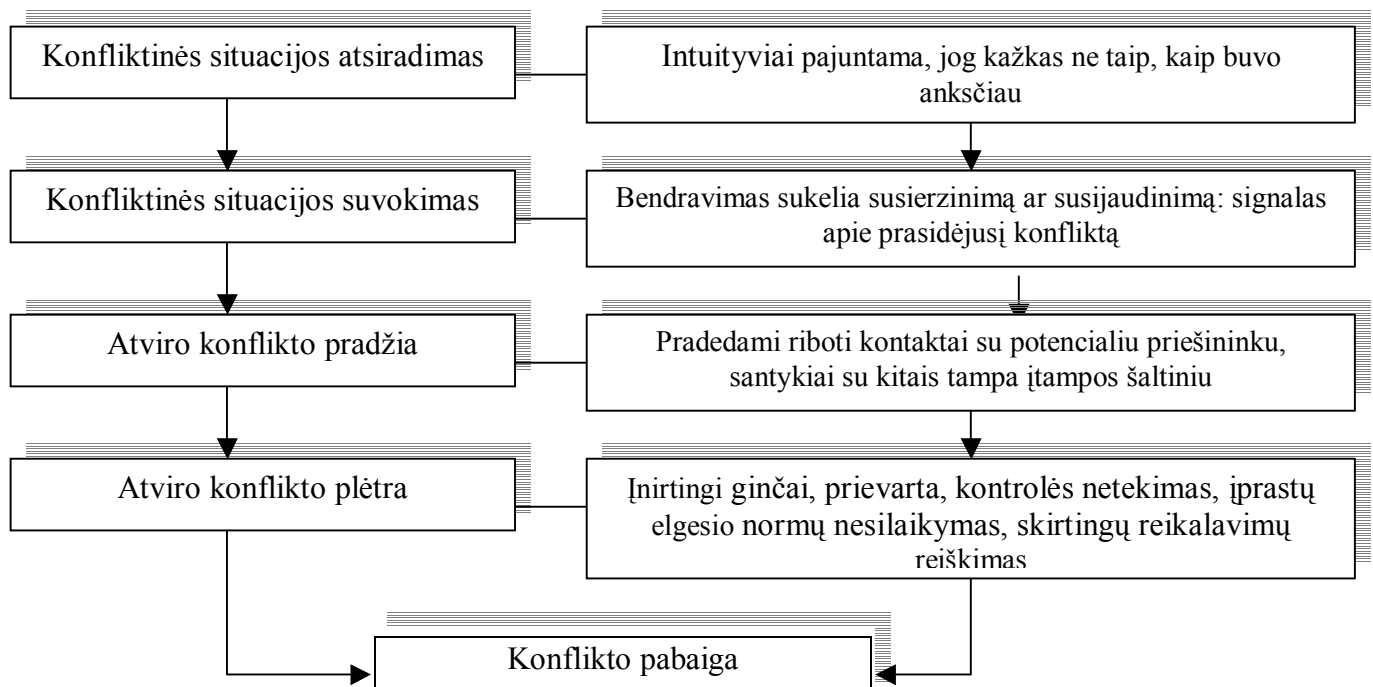


1 pav. Konfliktų struktūra (modifikuota autorės pagal Guščinskienę, 2002, p. 96)

Moksliniuose šaltiniuose nurodoma (Almonaitienė ir kt., 2003, p.154), kad konfliktai turi tam tikrą objektyvų ir psichologinį turinį. *Objektyvų turinį sudaro:*

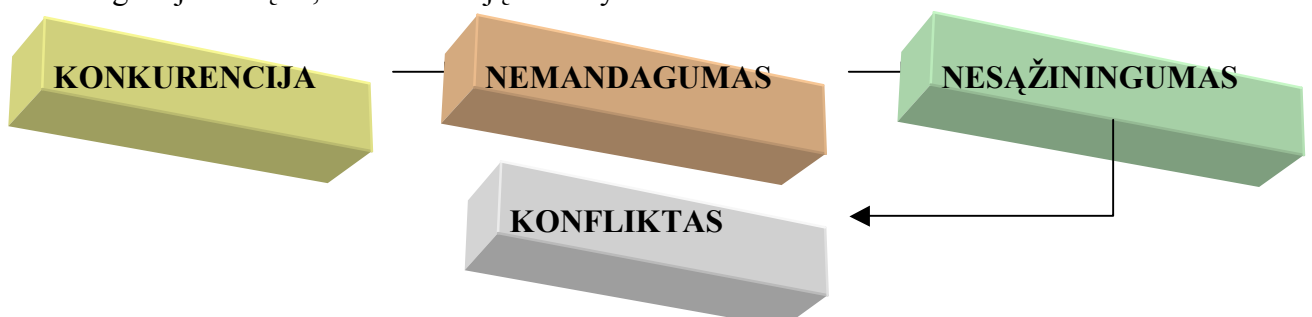
1. konflikto dalyviai (pagrindiniai, palaikantys ir kiti);
2. konflikto objektas (egzistuojančios ar įsivaizduojamos problemos);
3. aplinka (sąlygos, kuriose vyksta konfliktas).

*Psichologinį turinį* sudaro motyvai (vidinė paskata pradėti konfliktą), ir konfliktinis elgesys (konflikto dalyvių priešingos krypties veiksmai). Siekiant detaliau išanalizuoti **konfliktų struktūrą**, būtina suprasti, kokie yra dažniausi **konfliktų etapai** (žr. 2 pav.):



2 pav. Konfliktų etapai (modifikuota autorės remiantis Almonaitiene ir kt., 2003, p. 178)

Stoškus (2006) konfliktų etapus skirsto (žr. 3 pav.) per žmogiškųjų santykių prizmę: svarbiausiais trimis konflikto etapais jis įvardija **konkurenciją, nemandagumą ir nesąžiningumą**. Anot autoriaus, konfliktai vyksta ne tik dėl to, jog nesuprantami skirtumai, dėl neapykantos ir gobšumo, bet ir dėl to, jog skatinama elgtis agresyviai, savanaudiškai – skatinama konkurencija. Kuo ilgiau ji užsitęsia, tuo sunkiau ją suvaldyti.



3 pav. Konfliktų etapai per žmogiškųjų santykių prizmę (Stoškus, 2006, p.16)

Konkuravimas, kaip teigia autorius, tai pirmas konfliktų etapas. Kai jis nenutraukiamas, anksčiau ar vėliau tampa nemandagumu, nesąžiningumu ir smurtu.

Konfliktų etapai gali kartotis cikliškai, pagal tai išskiriamos **keturios konfliktų fazės** (Almonaitienė ir kt., 2003, p. 178):

- pradinė;
- kilimo;
- viršūnė;
- kritimo.

Šios fazės turi glaudų ryšį su konfliktų etapais. Pagal konfliktų fazių ir etapų santykį galima numatyti konfliktų išsprendimo tikimybę. Tarkime, kai konfliktai yra pradinėje fazėje, tikimybė juos išspręsti yra 92 proc., kai kilimo fazėje, tikimybė – 45 proc., viršūnės fazėje – mažiau negu 5 proc., o kritimo fazėje – apie 20 proc. (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

**Konfliktų fazių ir etapų santykis (Almonaitienė ir kt., 2003, p. 176)**

<b>Konfliktų fazė</b>	<b>Konfliktų etapas</b>	<b>Galimybė išspręsti konfliktus (proc.)</b>
<b>Pradinė</b>	Konfliktinės situacijos atsiradimas; Konfliktinės situacijos suvokimas (įsisąmoninimas)	92 proc.
<b>Kilimo</b>	Atviros konfliktinės sąveikos pradžia	45 proc.
<b>Pikas</b>	Atviro konflikto plėtra	< 5 proc.
<b>Kritimo</b>	–	20 proc.

*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad konfliktai egzistuoja ten, kur yra žmonės, taigi, yra neišvengiami organizacijų gyvenime. Jie kyla dėl pačių įvairiausių priežasčių, kurios priklauso nuo skirtingų veiksnių. Teisingai sprendžiami konfliktai skatina darbuotojų kūrybiškumą, vienijimąsi bendrų tikslų siekimui, darbo produktyvumą, padeda organizacijai greičiau prisitaikyti konkurencinėje aplinkoje. Nesprendžiami konfliktai veikia priešingai.*

### **1.3. Konfliktų rūšys ir tipai**

Konfliktai kyla dėl pačių įvairiausių priežasčių: individualių skirtumų, ribotų išteklių, tarpusavio priklausomybės, vaidmenų prieštaravimo ir pan. Babosov (2001) pastebi, jog tipologija

labai svarbi siekiant suprasti socialinių konfliktų esmę, ypatumus, funkcijas bei pasekmes. Yra pačių įvairiausių konfliktų klasifikacijų. Pasirenkami įvairūs skirstymo būdai, įvairūs autoriai stengiasi papildyti ir geriau iliustruoti pagrindinius skirstymus. Šiame darbe bus apžvelgti konfliktai pagal esminius požymius, svarbius organizacijos, kurioje veikia žmonės ir jų grupės, vadybai. Tai padės ne tik geriau suvokti konfliktus organizacijoje, bet ir efektyviau pasirinkti galimą sprendimo būdą.

Dažniausiai konfliktai skirstomi į **rūšis** priklausomai nuo konfliktinės sąveikos subjektų:

- asmeniniai;
- tarpasmeniniai;
- konfliktai tarp asmenų ir grupių;
- tarpgrupiniai konfliktai;
- vidiniai;
- konfliktai tarp valstybių;
- globaliniai konfliktai. Pastarieji du šiame darbe nebus nagrinėjami, kadangi jie nesusiję su tyrimo objektu.

**Asmeniniai konfliktai.** Tai vidiniai asmenybės konfliktai. Jie kyla, kai susiduriama su įvairiais nepalankiais išorės poveikiais, kai neatitinka žmogaus ir organizacijos tikslai ir vertybės, kai žmogus turi per didelį ar per mažą darbo krūvį, patiria stresą, nepasitenkinimą darbu ir pan. Viena iš labiausiai paplitusių formų – vaidmenų konfliktas. Pvz. kai vienas iš vadovų reikalauja didinti darbo našumą, o kitas tuo pačiu metu – gerinti gaminių kokybę. Taip pat asmeniniai konfliktai gali atsirasti ir dėl prieštaravimo tarp profesinių ir asmeninių interesų. Bet ir čia galima skirstyti dar smulkiau:

1. *Motyvaciniai konfliktai.* Kai mes turime pasirinkti vieną iš dviejų vienodai patrauklių/ nepatrauklių alternatyvų, arba tas pats tikslas, objektas turi ir patrauklių, ir nepatrauklių pusių.
2. *Moralės (normatyviniai) konfliktai.* Tai konfliktas tarp noro ir pareigos.
3. *Kognityviniai konfliktai.* Jų priežastis – žinių, įsivaizdavimų prieštaravimas. Pvz. žinau, kad rūkyti kenksminga. Bet rūkau.
4. *Nerealizuoto noro arba menkavertiškumo konfliktai.* Tai konfliktai tarp norų ir tikrovės, kuri blokuoja jų patenkinimą.
5. *Vaidmenų konfliktai.*
6. *Adaptaciniai konfliktai* – kai nesutampa aplinkos reikalavimai ir žmogaus profesinės, fizinės ar psichologinės galimybės.
7. *Neadekvačios savivartės konfliktai* (Gailienė ir kt., 2004).

**Tarpasmeniniai konfliktai.** Jų šaltinis – santykiai tarp dviejų ar daugiau grupės narių, turinčių skirtingus charakterius, požiūrius, tikslus ir t.t. Pvz., labai dažnai tai vadovo kova su viršininku už pavaldinius ar dviejų kandidatų į tą pačią aukštesnę pareigybę kova. Taip pat kovos dėl išteklių, įtakos. Tai dažniausi konfliktai.

**Asmens ir grupės konfliktai.** Šie konfliktai kyla dėl to, kad grupė nustato reikalavimus visiems grupės nariams ir reikalauja, kad šie jų laikytųsi. Tačiau asmuo dažniausiai nori išlaikyti savo individualumą, tad dėl to ir kyla konfliktai.

**Tarpgrupiniai konfliktai.** Grupės darbą ir bendradarbiavimą dažnai trikdo konfliktai dėl ribotų išteklių (patalpų, ekonominių ir kt.), kuriuos organizacija privalo išspręsti, jei siekia efektyvios veiklos. Jie kyla tarp formalių ir neformalių grupių, kurios abi turi savo specifinius tikslus ir poreikius. Tai gali būti vadovybė, darbininkai, administracija, profsajunga ir t.t. Visiems besistengiant įgyvendinti tuos skirtingus tikslus ir kyla konfliktai (Adamonienė ir kt., 2002). Kai kurie autoriai tarpgrupinius konfliktus dar skirsto į konfliktus tarp tos pačios organizacijos grupių, ir į konfliktus tarp organizacijų (Appleby, 2003).

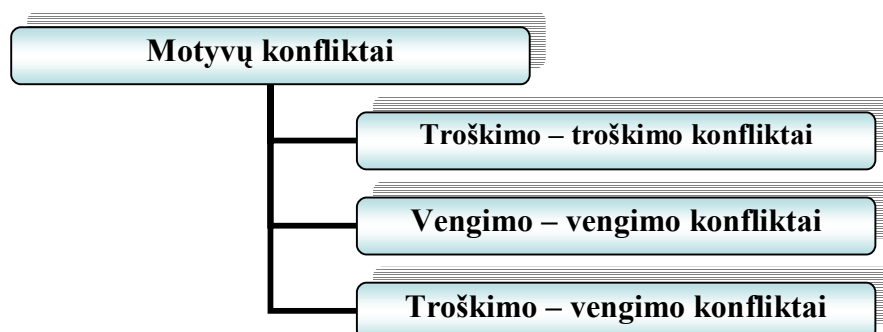
Šimanskienė (2002, p. 189) pateikia kiek kitokią konfliktų skirstymą pagal dalyvius. Jos nuomone, konfliktai organizacijoje gali vykti:

- 1) tarp vadovo ir dirbančiųjų;
- 2) tarp pačių darbuotojų (tarpasmenybiniai konfliktai);
- 3) tarp grupių organizacijos viduje;
- 4) tarp organizacijos ir aplinkos (klientai, kitos organizacijos).

**Vidiniai konfliktai.** Juose nėra subjektų – nei asmenybių, nei grupių. Konfliktai vyksta vidiniame asmenybės pasaulyje, kai susiduria tos pačios asmenybės priešingi motyvai (poreikiai, interesai, vertybės, tikslai, idealai).

Galima kalbėti ir apie **vienašalius** bei **dvišalius** konfliktus. „Vienašaliai konfliktai – tai tokia situacija, kai nusiskundimų turi tik viena šalis. Dvišaliai konfliktai – tokie, kuriuose kiekviena šalis nori ko nors iš kitos“ (Pruskus, 2003, p.145). Galima teigti, jog nagrinėjant konfliktus, šis aspektas yra itin svarbus, kadangi tik žinant, kokie interesai sukėlė konfliktą, galima rasti išeitį.

Gailienė ir kt. (2004) motyvų konfliktus suskirstė **į tris rūšis** (žr. 4 pav.) :



**4 pav.** Motyvų konfliktų rūšys (sudaryta autorės remiantis Gailiene ir kt., 2004, p. 195)

1. **Troškimo-troškimo konfliktai** - žmogui tenka rinktis iš keleto vienodai malonių alternatyvų. Pasirinkus kurią nors alternatyvą, ji yra giriama ir teisinama, o atmestoji – peikiama.
2. **Vengimo-vengimo konfliktai** – rinktis tenka iš vienodai nemalonių alternatyvų, iš dviejų blogybių. Būtent dėl alternatyvų nepatrauklumo šis konfliktas trunka ilgiau, nes sprendimo priėmimas yra vilkinamas.
3. **Troškimo-vengimo konfliktai** – tai dažniausiai vidiniai konfliktai, kartais dar vadinami „motyvų kova“: sukyla dvilyčiai jausmai. Kartais vidinis konfliktas sukelia labai sunkius išgyvenimus. (Gailienė ir kt., 2004, p. 195)

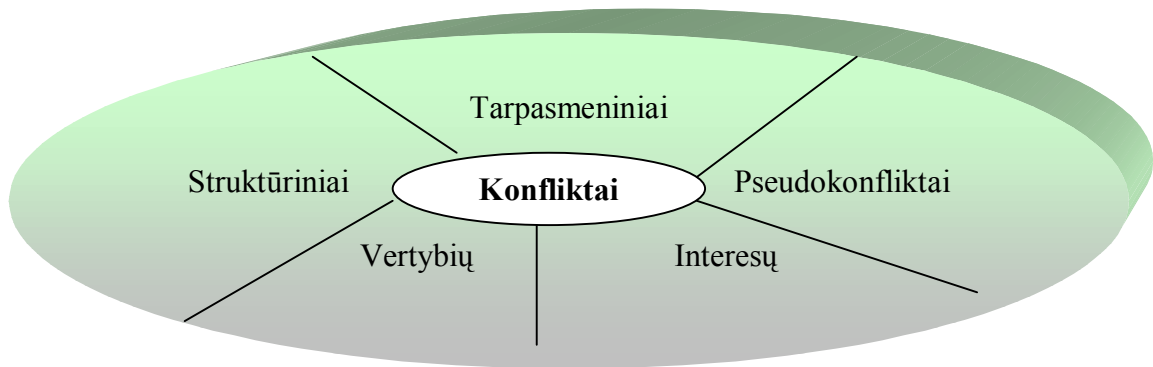
Taip pat dažnai mokslinėje literatūroje randame konfliktus nagrinėjant pagal pobūdį. Fiurst (1993, p. 223) išskiria konfliktus pagal *jų pobūdį*:

- **Norų konfliktai**, kai žmogus turi rinktis iš dviejų nesuderinamų norų, siekių. Tai gali būti konfliktas tarp dviejų fundamentalių siekių, artimiausių ketinimų, idealų ir ambicijų, dviejų pareigų, dviejų prieštaraujančių nuostatų ir pan. Pvz. noras dirbti menkai apmokamą, bet labai patinkantį darbą ir noras gerai gyventi;
- **Priešingybių konfliktai**, kai ir siekiama ir vengiama tos pačios situacijos. Tai gali būti prieštaravimai tarp individualių siekių ir išorinių normų, konfliktas tarp siekimo tendencijos ir vidinių normų, savastimi tapusių elgesio tendencijų konfliktas, vidinio draudimo ir išorinio skatinimo konfliktas. Šio konflikto pavyzdys gali būti kai įmonės aplinkoje skatinama bet kokia kaina nuvilioti klientus nuo konkurentų, bet vidinės darbuotojo vertybės tam prieštarauja;
- **Vengimo** – tai nepriimtinių alternatyvų konfliktai, kai norima išvengti abiejų vienodai nemalonių situacijų. Šio konflikto pavyzdys galėtų būti situacija, kai darbuotojas gauna nesuprantamą užduotį. Nežinant kaip ją spręsti, vengiama atlikti darbą. Tačiau taip pat nepriimtina alternatyva gali būti prisipažinimas, kad tu to neišmanai. (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Tokio pobūdžio konfliktai organizacijoje akivaizdžiai įrodo, kad egzistuoja tai, kas organizacijai taktine ar strategine prasme yra teigiama, o individui ar individų grupėms nėra paranku dabar ar artimiausioje perspektyvoje. Todėl dažnai iškyla klausimas ar iš viso įmanoma optimizuoti konfliktų valdymą, strategiškai nukreipiant jį optimaliai organizacijos plėtrai.

Kasiulis, Barvydienė (2003) pateikia ir visai kitokią konfliktų klasifikavimą, bandydami tarsi šiek tiek apjungti anksčiau paminėtas konfliktų tipologijas. Autoriai pateikia *konfliktų tipų ratą* (žr. 5 pav):





5 pav. Konfliktų ratas (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 218)

**Pseudokonfliktai** – įvairūs nesusipratimai, dažniausiai kylantys dėl klaidingos informacijos ar jos stokos.

**Vertybių konfliktai** – tai individualių esminių dorovinių, socialinių, estetinių, politinių nuostatų susidūrimas.

**Interesų konfliktai** - gali būti psichologiniai, kai nesuderinti tų pačių tikslų siekimo būdai, procedūriniai ir esminiai, kai asmenys siekia skirtingų tikslų. Jie sprendžiami derybų keliu.

**Struktūriniai konfliktai** – tai gamybos, darbo organizavimo trūkumai (neaiškios darbuotojų funkcijos, grupės narių funkcinis nesuderinamumas, neefektyvus administravimas ir kt.), taip pat kolektyvo narių funkcinis nesuderinamumas.

**Tarpasmeniniai konfliktai** yra patys dažniausi, kyla dėl individualybių nesuderinamumo bei įvairių bendravimo problemų (nesugebėjimo išklausti, nepriimtino elgesio, bendravimo kultūros, emocijų nevaldymo ir kt.). Tai susidūrimas žmonių, kurie siekia skirtingų tikslų, laikosi skirtingų požiūrių, vertybių ir normų. Šie konfliktai pasireiškia praktiškai visose žmogaus santykių sferose – šeimoje, organizacijoje. Būna tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs.

Rahim (2000) taip pat detalai nagrinėjęs konfliktus, pateikia dar platesnę ir išsamesnę konfliktų klasifikaciją, labiau orientuotą į organizacijoje vykstančius procesus ir jų metu kylančias problemas. Autorius išskiria:

1. *Emociniai konfliktai*. Kai dvi pusės bandydamos išspręsti nesutarimus suvokia, kad jų jausmai ir emocijos liečiančios tai yra nesuderinamos. Dar gali būti vadinamas psichologiniu, santykių konfliktu. Tai situacija, kai grupės narių tarpusavio susitikimai pasižymi pykčiu, frustracija ir kitais neigiamais jausmais.
2. *Savarankiški/ nepriklausomi konfliktai*. Jie būna tada, kai du ar daugiau organizacijos narių nesutaria dėl savo užduočių, turinio dalykų. Tai nesutarimai dėl darbinių, verslo dalykų.

3. *Interesų konfliktai*. Jis vyksta tada, kai kiekviena pusė nori pasirinkti skirtingą ir savaip nesuderinamą problemos sprendimą. Pvz. du žmonės nori to paties darbo.
4. *Vertybių/ ideologijų konfliktai*. Pavyzdžiui žmonių pasisakančių prieš abortus ir tų, kurie pasisako už moterų pasirinkimo teisę.
5. *Tikslų konfliktai*. Kai skirtingos pusės mano, kad tik jų pasirinktu būdu galima pasiekti geriausių rezultatų.
6. *Tikri - netikri konfliktai*. Netikri tai tokie konfliktai, kurie sukelia daug įtampos, ignoravimo. Jie nedaug ką turi bendro su grupės ar organizacijos tikslais.
7. *Instituciniai- neinstituciniai konfliktai*. Instituciniai būna tada, kai veikėjai laikosi tam tikrų taisyklių, gali būti nuspėjamas elgesys, santykių tęstinumas. Pvz. darbuotojų - vadybininkų konfliktai. Rasistiniai – tai jau neinstituciniai konfliktai.
8. *Atpildo siekiantys konfliktai*. Siekiama nubausti oponentą. Siekiama būtent tokios pergalės, kad kitas patirtų kuo daugiau nuostolių. Pvz. Šiaurės Airijos konfliktas.
9. *Neteisingai apibrėžti konfliktai*. Tai susiję su neteisingu priešasčių nustatymu. Pvz. darbininkas pyksta ant skyriaus viršininko, nors sprendimą iš tiesų priėmė įmonės direktorius.
10. *Perkelti konfliktai*. Kai nepasitenkinimas nukreipiamas į trečius asmenis, nors kartais jie visai nėra konflikto priežastis ar iki tol nebuvo tiesioginiai konflikto dalyviai.

Vadybai reikšmingu rezultatų požiūriu konfliktus galima suskirstyti į **konstruktyvius ir destruktivius arba funkcinus ir disfunkcinus** (Ivancevich, 1987, p. 305; Robbins 2003, p. 169).

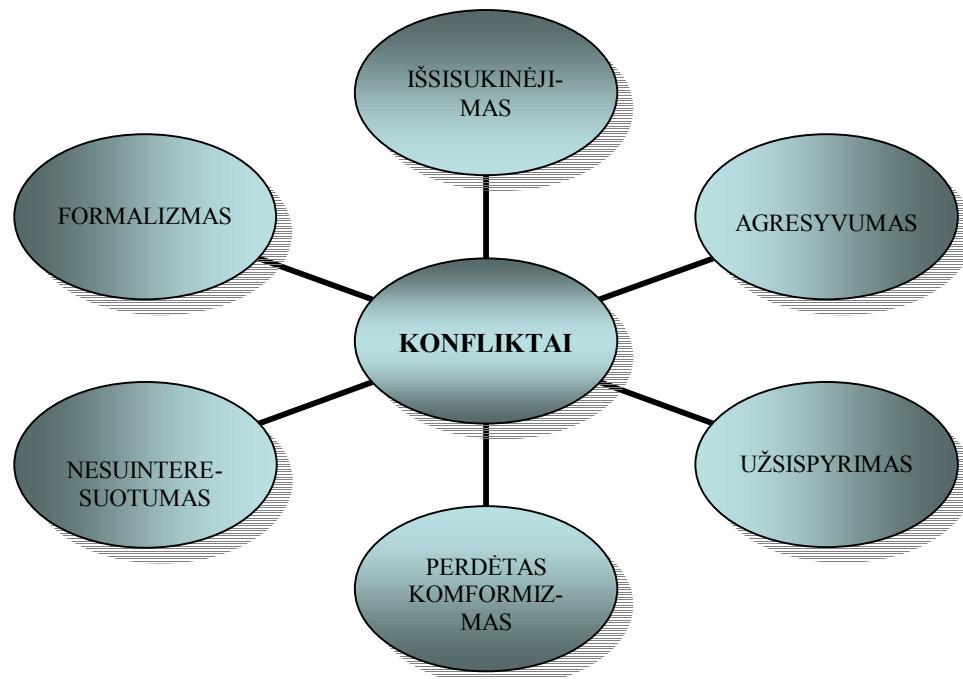
**Konstruktyvūs (arba funkciniai) konfliktai** yra racionalūs, be emocijų, jo dalyviai stengiasi rasti sprendimo būdus, vienodai prisiima atsakomybę už pasekmes, profesionaliai komunikuoja. Tokie konfliktai naudingi organizacijai, nes jis generuoja naujas idėjas, skatina darbuotojų kūrybingumą, susidomėjimą, norą patikrinti savo sugebėjimus, gerina sprendimų kokybę.

Tuo tarpu **destruktyvūs (arba disfunkciniai) konfliktai** yra neproduktyvūs, jų pagrindas yra pažeistos konfliktuojančių emocijos. Konfliktų dalyviai mažiau mąsto apie reikalo esmę, daugiau – apie kovą. Konfliktuojantieji visada kaltina oponentus, neabejodami savo teisumu. Šie konfliktai ypač pavojingi tuo, kad jie mažina organizacijos veiklos efektyvumą, slopina grupės susitelkimą bendrų tikslų siekimui.

Visi konfliktai turi tam tikrus *požymius ir simptomus*, teigia Bezrukova (2003, p. 35). Kitaip tariant, dažnai atpažįstama tam tikra seka, kur skirtinguose etapuose reikalingi skirtingi veiksmai. Konfliktai ne visada būna atviri, todėl labai svarbu nustatyti jo pradžią. Konfliktams yra būdingi tam tikri *simptomai*:

1. *Išsisukinėjimas ir pasipriešinimas* (nuolatinis priešinimasis, neigiama reakcija bet kuriam konkrečiam žmogaus pasiūlymui);
2. *Agresyvumas ir priešiškas* (netinkamos, ne laiku kalbos, pikti žvilgsniai, priešiškos pastabos, tyčinės klaidos);
3. *Užsispyrimas ir bukumas* (“teisinga” elgsena remiantis taisyklėmis);
4. *Perdėtas konformizmas* (jokių savų idėjų, prisitaiko prie bet kurios nuomonės);
5. *Nesuinteresuotumas* (nusišalinimas nuo bendrų problemų);
6. *Formalizmas* (formalus etiketas ir nenatūralus draugiškumas).

Žinoma, šie simptomai nebūna visi kartu, kartais jie gali būti kiek užslėpti, tačiau tai labai akivaizdus ženklas, kad vyksta konfliktas ir reikia imtis priemonių jį valdyti ir spręsti. Konfliktams būdingus simptomus galima pavaizduoti ir grafiškai (žr. 6 pav.):



**6 pav.** Konfliktams būdingi simptomai (sudaryta autorės pagal Bezrukova, 2003)

Apie konfliktų požymius kaip dalyką, kurį svarbu atpažinti, kalba ir kiti autoriai. Kasiulis ir Barvydienė (2003) mini tokius *konfliktų požymius*:

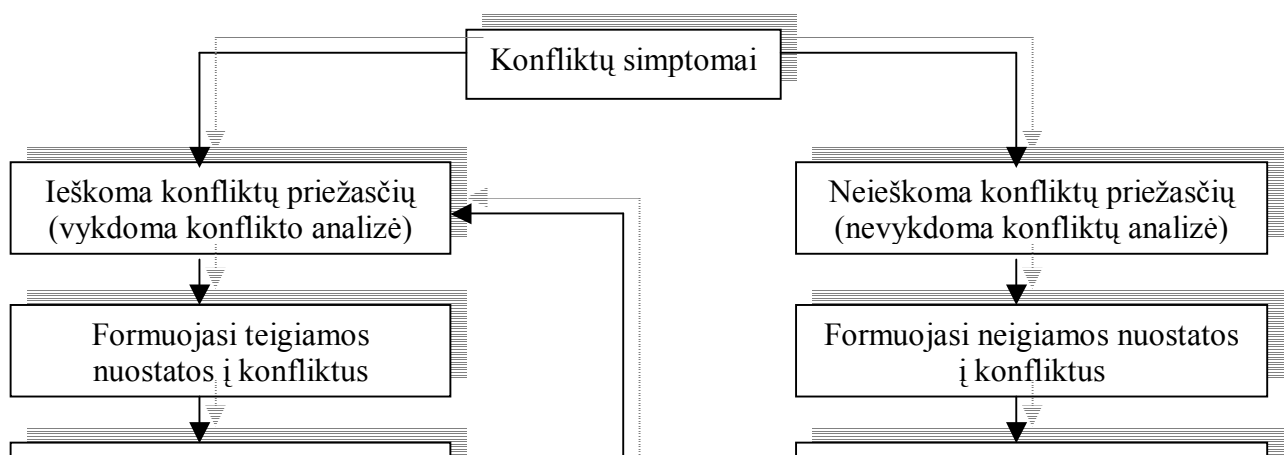
1. *Diskomfortas*- tai jausmas, kad kažkas vyksta ne taip, nors sunku tai apibūdinti.
2. *Incidentas* – tai greit pasimirštanti smulkmena, bet tai gali būti prasidėjusio konflikto vienas iš pirmųjų signalų.
3. *Nesusipratimas* – kai vienas ar visi dalyviai klaidingai supranta ir interpretuoja situaciją.

4. *Įtampa* – kito atžvilgiu kyla neigiamos nuostatos ir jausmai. Įtampa gali kilti dėl menko nesusipratimo.
5. *Krizė* – tai įnirtingi ginčai, prievarta, kontrolės netekimas. Nesilaikoma įprastų bendravimo normų.

*Konfliktų tipologija vadovui ar asmeniui, kuriam dažnai tenka spręsti konfliktus, yra tarsi pagalbinė priemonė, nusakanti kokio tipo elgesio galima tikėtis, kokia gali būti konfliktų dinamika ir kokie sprendimo būdai yra efektyvūs. Tačiau nereikia pamiršti, kad kiekvienas konfliktas iš dalies gali tapti nenusipėjamu ir turi savo specifiką, įtakotą tiek elgesio dalyviu, o vėliau ir žmogaus, kuris imasi tą konfliktą spręsti. Žinoma, tai atima nemažai laiko, pastangų bei vadovo energijos ir valdymo sugebėjimų. Tinkamas konfliktų simptomų nustatymas, priežasčių ir tipų išaiškinimas gali tapti gera konfliktų sprendimo pradžia, padėsiančia pasirinkti efektyviausius konfliktų sprendimo būdus, bei metodus.*

#### 1.4. Konfliktų dinamika organizacijose

Daugelis konfliktų organizacijoje kyla ne dėl blogai atliekamų darbuotojų pareigų. Dažniausiai jų centre glūdi bent vienas iš šių žmonių elgsenos charakteristikų: nesusipratimas ar blogas komunikavimas, nepagarba arba kitų ignoravimas, konfliktinis ego, nekantrumas, baimė ir įtarinėjimai dėl “kontrolės praradimo” (Edelman, Crain, 1997, p.193). Tačiau konfliktai ne visada būna atviri, visiems matomi, bet visada yra svarbu nustatyti jų pradžią ir priežastis. Įvairūs autoriai skirtingai pateikia konfliktų eigos etapus, tačiau jie visi turi logišką seką ir akcentuoja, jog kiekviename konfliktų eigos etape yra taikomos skirtingos priemonės jų sprendimui. Todėl pabrėžiama konfliktų dinamikos suvokimo svarba. Bendriausia prasme konfliktų eigą galima pavaizduoti grafiškai (žr. 7 pav.):

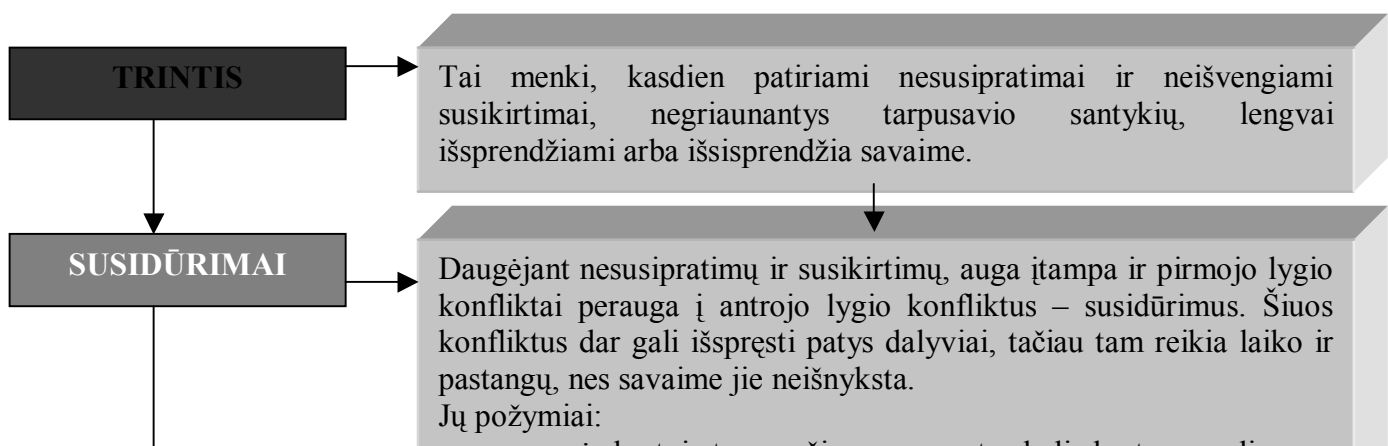


**7 pav.** Konfliktų eigos schema (sudaryta autorės)

Amerikiečių psichologas Dana (2000) išskiria tris konfliktų etapus :

1. trintis,
2. susidūrimai,
3. krizės.

Konfliktų raidos etapai ir jų požymiai pavaizduoti 8 paveiksle:





**8 pav.** Konfliktų raidos etapai ir jų požymiai (sudaryta autorės pagal Dana, 2000)

Įsiplieskus konfliktams, jų dalyviai ir liudininkai ima ieškoti kaltųjų ir neteisiųjų, tuo tarpu dažniausiai konfliktų ištakose glūdi ne asmeninės užgaidos ar ydos, o objektyvūs reiškiniai, kurie būdingi kiekvienai organizacijai. Pradėjus nagrinėti šiuos reiškinius be nereikalingų emocijų, realiai suvokus konflikto priežastis, beveik visuomet įmanoma išspręsti konfliktą ir gauti optimalų rezultatą – normalizuotus santykius, pagerintą darbo atmosferą. Neieškant priežasčių ir nesistengiant spręsti konflikto, jis „apauga“ nepagrįstais gandais, bereikalingomis emocijomis, taip slopindamas grupės susitelkimą bendrų tikslų siekimui, ir dar skatina gilesnių konfliktų atsiradimą. Nuo nuolat kylančių ir nesprendžiamų problemų neabejotinai prastėja organizacijos prestižas, didėja darbuotojų kaita, mažėja darbuotojų lojalumas kompanijai, kūrybiškumas, - organizacija praranda savo pozicijas rinkoje, užleisdama jas savo konkurentams.

Tačiau reikia įvertinti ir tai, jog net ir tuomet, kai galima patenkinti konfliktuojančių pusių interesus, dažnai nepasiekama konstruktyvių konfliktų sprendimo, kadangi konfliktų sprendimo rezultatas labai priklauso nuo konfliktuojančiųjų patirties. Kartais kyla būtinybė, ir ji tampa vienintele išeitimi, konfliktų sprendimui panaudoti autoritetą ir valdžią, nes tik vienos iš konfliktuojančiųjų pusių interesus galima patenkinti. O kartais abi pusės iš dalies atsisako savo tikslų. Beje, tai ne toks jau retas konfliktų sprendimo būdas.

*Tiek konfliktų sprendėjams, tiek jų dalyviams konfliktų priežasčių ir dinamikos išmanymas yra naudingas daugeliu požiūriu. Žinant, pagrindines konfliktų priežastis, kaip kad skirtingi suvokimai, riboti išteklių, veiklų konfliktai, teritorijos pažeidimai ir pan., nesutarimus keliančioje situacijoje galima objektyviau reaguoti arba sprendžiant konfliktą pasufleruoti vieną iš sprendimų būdų. Panaši nauda gaunama išmanant konflikto etapus. Taip pat labai svarbų vaidmenį atlieka poreikio kaip konflikto priežasties analizė.*

## 2. KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

### 2.1. Konfliktų valdymo stiliai

Vadovauti skirtingiems darbuotojams yra tikras iššūkis kiekvienos organizacijos vadovui. Konfliktai užsiliepsnoja dažniausiai tada, kai organizacijai netinkamai vadovaujama arba blogai sprendžiami struktūros klausimai. Adamonienė ir kt.(2002) išskiria autokratinį, demokratinį bei liberalų vadovavimo stilius. Taigi skirtingas požiūris į konfliktus daro įtaką *vadovavimo stiliaus* pasirinkimui:

- **Autokratinio stiliaus** vadovai įsitikinę, jog konfliktai yra nereikalingi, žalingi ir atspindi darbo planavimo bei vadovavimo nesėkmes. Autokratinis vadovavimo stilius dažniausiai iššaukia įvairias tarpasmenines nesantaikos formas. Konfliktai prilyginami kovai, nemalonioms diskusijoms, pykčiui ir įtampai. Konfliktus jie siūlo numalšinti ir pašalinti. Autokratinio stiliaus vadovų konfliktų sprendimo strategijos bei metodai apima represinio, nepalankaus klimato sukūrimą, kur savo reakcijos reiškinys ar iniciatyvos yra tuojau pat nuslopinamas arba dėl konfliktų sukėlimo paskiriamos bausmės, tokios kaip viršvalandžiai, nemalonus darbas, perkėlimas į kitą darbo vietą ar net atleidimas. Kiti naudojami metodai tai: konfrontacija, paremta “aš laimiu, tu pralaimi” požiūriu, žeminimas kitų darbuotojų akivaizdoje ir kt. Pagrindinis tokio vadovo vertinimo matas – pavaldinio nuolankumas. Toks požiūris į konfliktų valdymą sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešiškus: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą.

- **Demokratai (humanistai)** į konfliktus žiūri teigiamai, teigdami, jog konfliktų atsiradimas yra normalus, dažnai pasitaikantis reiškinys, kadangi žmonės turi poreikių, kurie kartais susikerta. Icikzono (1998, p. 43) teigimu, vyraujant demokratiniam stiliui, dažniausiai kyla dalykinių, konstruktyvių konfliktų. Progresyviai mąstantis vadovas bandys konfliktus spręsti taip, kad visi neigiami jo aspektai būtų minimalūs, o naudingi – maksimalūs. Nepriklausomai nuo užimamų pareigų organizacijoje, vadovas stengsis, jog darbuotojai jaustųsi aktyvūs bendradarbiai, atsakingi už visą darbą. Jeigu įmonėje viešpataus toks požiūris, tai kiekvienas darbuotojas galės įnešti savo indėlį bendram tikslui įgyvendinti. Demokratinį santykių šalininkai įsitikinę, jog žmonėms įmanoma tuo pačiu metu konfliktuoti ir bendradarbiauti. Jeigu kiekvienas darbuotojas turi galimybę išsiaiškinti, kaip jis galėtų geriausiai prisidėti prie bendrų užduočių, įmonėje viešpataus gera darbo atmosfera, visi stengsis vienas kitam padėti. Vadovai demokratai, sprenddami konfliktus, remiasi diskusija, problemos sprendžiamos integruojant visų dalyvių mintis, jausmus, ieškant bendrų sprendimų, kad kiekvienas iš jų pasijustų “laimėtoju”.



▪ **Liberalus**, progresyvus požiūris į konfliktus remiasi tuo, kad kai kurie konfliktai yra reikalingi, ir jų sprendimo būdų ieškojimas didina darbo efektyvumą. Tuo pačiu pripažįstama, kad dauguma konfliktų gali pakenkti individams, užkirsti kelią tikslo siekimui. Adamonienės ir kt. (2002) teigimu tokie vadovai nenuoseklūs, nemoka įtikinti, nesugeba apginti savo nuomonės, todėl ji lengva paveikti iš šalies. Jiems būdingas minimalus kišimasis į darbuotojų reikalus.

Aukščiau įvardinti konfliktų valdymo stiliai glaudžiai siejasi su vadovavimo organizacijoje stiliais, tačiau Rahim (2000, p. 82) pateikia konfliktų valdymo stilius, orientuotus į konkrečių situacijų valdymo poreikį. Mokslinės literatūros šaltiniuose randamų konfliktinių situacijų valdymo stilių aprašymus ir jų taikymo specifiką apibendrintai galima pateikti 2 lentelėje:

2 lentelė

**Konfliktų valdymo stiliai (sudaryta autorės)**

Stilius	Trumpas aprašymas	Situacijos, kada jis tinkamas	Situacijos, kada netinkamas
<b>Sujungiantis/ Bendradarbiavimo</b>	- Laimi abi pusės; - Užima daug laiko ir ne visada yra praktiškas; - Svarbu išlaikyti gerus santykius.	1. Problema yra sudėtinė; 2. Norint pasiekti geresnį sprendimą yra reikalinga idėjų sintezė; 3. Siekiant sėkmingo įgyvendinimo reikia kitos pusės išsipareigojimų; 4. Pakanka laiko problemos sprendimui; 5. Viena pusė savarankiškai negali išspręsti problemos; 6. Siekiant išspręsti problemą reikalingi resursai iš abiejų pusių.	1. Užduotis ar problema yra paprasta; 2. Reikalingas skubus sprendimas; 3. Kitos pusės nesuinteresuotos pasekmėmis; 4. Kitos pusės neturi problemos sprendimui reikalingų įgūdžių.
<b>Paslaugus/ prisitaikymas</b>	- Atsisakoma kovoti už savo interesus; - Prisitaikoma prie oponento interesų; - Kai norima užsidirbti kitos pusės palankumą ar papildomų „taškų“.	1. Tikima savo neteisumu; 2. Reikalai yra svarbesni kitai pusei; 3. Yra polinkis nusileisti tikintis kažko iš kitos pusės ateityje; 4. Užimant silpnojo pozicijas; 5. Svarbu yra išsaugoti santykius.	1. Reikalas yra svarbus; 2. Tikima savo teisumu; 3. Kita pusė yra neteisi arba elgiasi netiškai.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

<p><b>Dominuojantis/ konkurencija</b></p>	<p>- Laimi tik viena pusė – vyksta varžybos;</p> <p>- Žmogus yra atkaklus ir nebendradarbiaujantis;</p> <p>- Svarbiausia yra išlaikyti savo pozicijas kitų sąskaita;</p> <p>- naudojamasi bet kokiomis priemonėmis, kad būtų galima laimėti.</p>	<p>1. Problema yra nereikšminga;</p> <p>2. reikalingas skubus sprendimas;</p> <p>3. Bus įgyvendinamas nepopuliarus sprendimas;</p> <p>4. Reikia įveikti užsispyrusius pavaldinius;</p> <p>5. Nepalankūs kitos pusės sprendimai gali būti jums žalingi;</p> <p>6. pavaldiniams trūksta kompetencijos nuspręsti techninius dalykus;</p> <p>7. Problema yra jums svarbi.</p>	<p>1. Problema yra kompleksinė;</p> <p>2. Problema nėra jums svarbi;</p> <p>3. Abi pusės yra galingos;</p> <p>4. Nėra reikalo skubiai priimti sprendimus;</p> <p>5. Pavaldiniai yra labai aukštos kompetencijos.</p>
<p><b>Vengimas</b></p>	<p>- Vengiama konflikto – „man vis tiek“;</p> <p>- Vengiama konflikto, nes neišeina išspręsti;</p> <p>- vengiama konflikto, kai trūksta informacijos.</p>	<p>1. Problema nėra sudėtinga;</p> <p>2. Potencialios konfrontavimo neigiamos pasekmės yra didesnės nei susitarimo nauda;</p> <p>3. Reikalingas „garo nuleidimo“ periodas.</p>	<p>1. Problema yra svarbi;</p> <p>2. Prisiimama atsakomybė priimti sprendimus;</p> <p>3. Abi pusės nelinkę atidėlioti, reikia nuspręsti;</p> <p>4. Reikalingas skubus sprendimas.</p>
<p><b>Kompromiso</b></p>	<p>- Būtinasis greitas sprendimas, nėra pakankamai laiko deryboms;</p> <p>- Kiekviena pusė kažką gauna, tačiau nei viena, nei kita pusė nėra visiškai patenkinta.</p>	<p>1. Abiejų pusių tikslai yra vienas kitam prieštaraujantys;</p> <p>2. Abi pusės yra stiprios;</p> <p>3. Bendra nuomonė negali būti pasiekta;</p> <p>4. Integravimo ar dominuojantis stilius nėra efektyvūs;</p> <p>5. Sudėtingai problemai reikalingas laikinas sprendimas.</p>	<p>1. Viena pusė yra daug įtakingesnė;</p> <p>2. Problema yra pakankamai sudėtinga, reikalingas problemos sprendimo mechanizmas.</p>

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas vadovas, sprenddamas konfliktus, tam tikrose situacijose turėtų pasirinkti tinkamą vadovavimo konfliktams stilių, tokiu būdu skatindamas*

*efektyvesnę komunikaciją tiek su darbuotojais, tiek su klientais. Demokratiškas vadovas turėtų nevengti spręsti destruktivių konfliktų organizacijoje ir skatinti konstruktyvius.*

## 2.2. Vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus

Kai konfliktų negali arba nenori išspręsti abi konfliktuojančios pusės, neišvengiamai turi įsikišti kas nors užimantis aukštesnes pareigas. Bet kiekvienas žmogus, ypač jei jis nėra įsigilinęs į konfliktų sprendimus ir jų metodus, neišvengia klaidų. Todėl labai svarbu žinoti, ne tik kaip jų išvengti, bet ir kaip atitinkamose situacijose efektyviai į jas sureaguoti. „Vadovo“ sąvoka šiame kontekste turėtų būti suprantama kaip trečiojo asmens vaidmuo sprendžiant konfliktą. Be to, daugeliu atvejų rimtesnius konfliktus organizacijoje sprendžia žemesnio ar aukštesnio lygio vadovas, kurio vaidmuo konfliktoje situacijoje įgauna nepaprastai didelę reikšmę, ypatingai vadybinės kompetencijos ir žinios bei žmogaus psichologijos išmanymas. Konfliktų metu darbuotojai patiria ne vieną, o keletą rūšių stresą ir įtampą (laiko, situacinę, neigiamų laukimų įtampą, konfrontacijos ir tolimesnių konfliktų baime), todėl vadovui svarbu kaip galima greičiau normalizuoti susidariusią situaciją.

Prieš pradėdant spręsti konfliktą svarbu nusistatyti tikslus, kuriuos vadovas nori pasiekti. Labai naudinga nustatyti maksimalų tikslą, t.y. ką norima pasiekti idealiu konflikto sprendimo atveju, tarpinį tikslą – ką optimaliai ir realiausiai galima pasiekti ir minimalų tikslą – ką blogiausiu atveju vadovas turi pasiekti. Svarbu pasirinkti tinkamą laiką ir vietą, jeigu konflikto situacija neverčia priimti sprendimų nedelsiant, t.y. skirti pakankamai laiko įsigilinti į situaciją, aptarti ją neutralioje aplinkoje ir tik su suinteresuotomis pusėmis.

Vadovo vaidmenį konflikto sprendimo procese būtų galima susisteminti pagal aukščiau esančiame 2.1 skyriuje aprašytus konfliktų valdymo stilius (žr. 2 lentelę):

3 lentelė

**Vadovo vaidmuo konfliktų sprendimo procese (sudaryta autorės)**

Konfliktų valdymo stilius	Vadovo vaidmuo stiprinant stiliaus naudojimą	Vadovo vaidmuo mažinant stiliaus naudojimą
<b>Sujungiantis/Bendra-darbiavimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daugiau laiko skirti įsigilinimui į situaciją ir konflikto kontekstą;</li> <li>- Stengtis įsigilinti į kitos pusės poziciją („pabūti kito kailyje“);</li> <li>- Konflikto situacijoje taikyti aktyvaus klausymosi technikas, kuo dažniau apibendrinti tai, kas girdima;</li> <li>- Siūlyti idėjas, jas modifikuoti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sumažinti laiką, skiriamą situacijos bei faktorių nagrinėjimui bei pastangoms įsijausti į kitos pusės padėtį;</li> <li>- Peržiūrėti savo išitraukimo į konflikto situaciją lygį, įsitikinti, ar konfliktas negali būti greičiau išspręstas taikant</li> </ul>

	<p>tol, kol bus rastas abiem pusėms patrauklus sprendimas.</p>	<p>kitą stilių.</p>
<b>Paslaugus/ prisitaikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naudoti pozityvią kūno kalbą ir žodžius, padedančius išlaikyti ramų pokalbio toną;</li> <li>- demonstruoti susirūpinimą konfliktu ir atvirai siūlyti daryti viską, ko reikia ieškant išeities;</li> <li>- praktikuotis užduodant negrėšmingus klausimus, padedančius išvengti kitos pusės susierzinimo ir priešiško kūrimo;</li> <li>- stengti koncentruotis į išeitis, su kuriomis sutinkama ir mandagiai atkreipti į tai kitos pusės dėmesį.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atsisakyti pasyvumo, panaudoti kūno kalbą, rodančią, kad negalima „stumdytis“;</li> <li>- pabrėžti savo poreikius bei norus ir tvirtai ginti savo poziciją;</li> <li>- vengti atidėti diskusiją – kuo dažniau spręsti konfliktą „čia ir dabar“.</li> </ul>
<b>Dominuojantis/ konkurencija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pirmam pradėti diskusiją ir aiškiai bei įtikinamai pristatyti savo požiūrį;</li> <li>- Paaiškinti savo poziciją keletą kartų skirtingais būdais ir neleidžiant pertraukinėti;</li> <li>- Tvirtai laikytis savo tikslų ir teisių, būti pasiruošusiam arba išlaikyti savo pozicijas arba išeiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leisti kitai pusei išsakyti savo poziciją ir atidžiai klausytis jų argumentų;</li> <li>- kalbėti ramesniu/ žemesniu tonu, pateikti savo siūlymus nespaudžiant kitos pusės;</li> <li>- ieškoti kelių, leidžiančių sutikti su vienu-dviem kitos pusės pasiūlymais arba pademonstruoti empatiją;</li> <li>- neskubėti ir vengti dramatiškų konfliktų užbaigimo būdų.</li> </ul>
<b>Vengimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atskirti tuos pokalbio aspektus, su kuriais beveik iš karto galima sutikti;</li> <li>- Mažiau kalbėti, leisti daugiau pasireikšti kitai pusei, kiek įmanoma pozityviau priimti išsakomus argumentus;</li> <li>- Ieškoti būdų, kaip pateikti idėjas, kurios gali būti vertingos kitai pusei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kruopščiai ruoštis konfliktinėms situacijoms, mokytis apginti tai, kas yra svarbu;</li> <li>- leisti kitai pusei išsakyti savo argumentus, mokytis „išleisti garą“ sudarant sąlygas kitai pusei nusiraminti;</li> <li>- tvirtai išsakyti savo veiksmus, siejant juos su kitos pusės pozicijos pakeitimais (naudojant konstrukciją „jei aš...tai Jūs“);</li> <li>- koncentruoti dėmesį į konfliktų priežastis, ramiai klausytis</li> </ul>

		„nedreifuojant“ į ramesnę vietą.
<b>Kompromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suskirstyti savo argumentus į dvi kategorijas: „nusileisti“ ir „nenusileisti“;</li> <li>- į kiekvieną konfliktą pabandyti pasižiūrėti naudojant kiekvienos pusės pozicijos „pusiaukelės“ principą;</li> <li>- keisti savo poziciją tik tuo atveju, kai kita pusė taip pat pakeičia;</li> <li>- siekti, kad kita pusė ką nors pasiūlytų. Už tai savo ruožtu pasiūlyti analogiškos vertės dalyką.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- giliau panagrinėti konflikto priežastis ir tolesnę perspektyvą;</li> <li>- vengti pasiūlymų ir susitarimų prieš tai kruopščiai neišsiaiškinus visų aplinkybių;</li> <li>- priminti sau, kad kai kurias nuolaidas galima daryti negaunant nieko mainais, o dėl kai kurių pozicijų tiesiog nesiderama.</li> </ul>

Nors egzistuoja pakankamai daug teorinių konfliktų valdymo ir sprendimo rekomendacijų vadovams, konfliktai daugelyje organizacijų nėra sėkmingai sprendžiami. Ir pagrindinė to priežastis – *žmogiškasis faktorius* (Goodwin, 2002):

- žmonės nėra racionalūs;
- žmonės yra skirtingi, jie linkę bendrauti taip, kaip tai atrodo prasminga jiems patiems, nors kartais tai nėra prasminga kitiems žmonėms, t.y. egzistuoja asmenybės tipologija, kuri remiasi keturiomis dimensijomis: ekstraversija-intraversija, sensorika-intuicija, mąstymas-jausmai ir sprendimas-suvokimas (Myers-Briggs asmenybės tipologija);
- emocijos kontroliuoja sprendimų priėmimą;
- organizacijose yra daug vadovų, neturinčių kompetencijos konstruktyviai spręsti konfliktus;
- atvirai demonstruojamas įtarumas, naudojamas agresyvus argumentavimas.

Žinojimas, kaip pritaikyti savo bendravimą prie įvairių darbuotojų asmenybės tipų leidžia vadovui sumažinti dėl konfliktų atsirandančio neproduktyvaus darbo laiką, greičiau pasiekti kokybiškesnius tarpusavio susitarimus ir padidinti pasitenkinimą darbu bei bendravimu apskritai. Dar daugiau – šis supratimas leidžia konstruktyviai pasinaudoti žmonių skirtumais. Natūralu, jog organizacijų vadovai, sprenddami konfliktus, daro klaidas, kurias mokslinėje literatūroje bandoma apibendrinti ir padėti vadovams jas atpažinti, taip pat pateikiama racionalių klaidų taisymo variantų. 4 lentelėje pateiktos pagrindinės vadovų klaidos sprendžiant konfliktus ir konfliktų sprendimo būdai:

**Vadovų klaidos sprendžiant konfliktus (sudaryta autorės pagal Goodwin, 2002)**

<b>Klaidos</b>	<b>Sprendimo būdai</b>
Kalbama bendromis frazėmis	Konkretumas
Prisimenami kiti ginčai, faktai, kurie su dabartine tema neturi nieko bendra ir tai buvo labai seniai	Būtina pripažinti, kad ginčas turi priežastį.
Kai naudojamos tipinės frazės, tokios kaip “visi vyrai... visos moterys...” ir pan.	“Ataka ir gynyba” – nukreipti tik šitam ginčytinam klausimui spręsti. Ir tik “čia ir dabar”.
Viena pusė neįsijungia į konfliktą vengdama jo. Kažkas dėl to išsikeičia ir baigia ginčą prieš laiką.	Abu įsijungia į ginčą pripažindami, kad jis bus naudingas.
Pastoviai kartojama vienas ir tas pats, nenorima pažvelgti į konfliktą kito akimis.	Tikslus, aiškus, atviras bendravimas.
Neaiškumai dėstyme. Dviprasmiški pasisakymai.	Viskas sakoma taip, kaip galvojama. Kiekvienas klausosi ne tik savęs, bet ir kito.
Įrodymai, faktai neatitinka reikalo ir nukreipti į silpną/ jautrią varžovo vietą.	Net negalint įrodyti savo tiesos, reiktų nenaudoti tokių priemonių, kurios paliestų silpnas kito vietas.

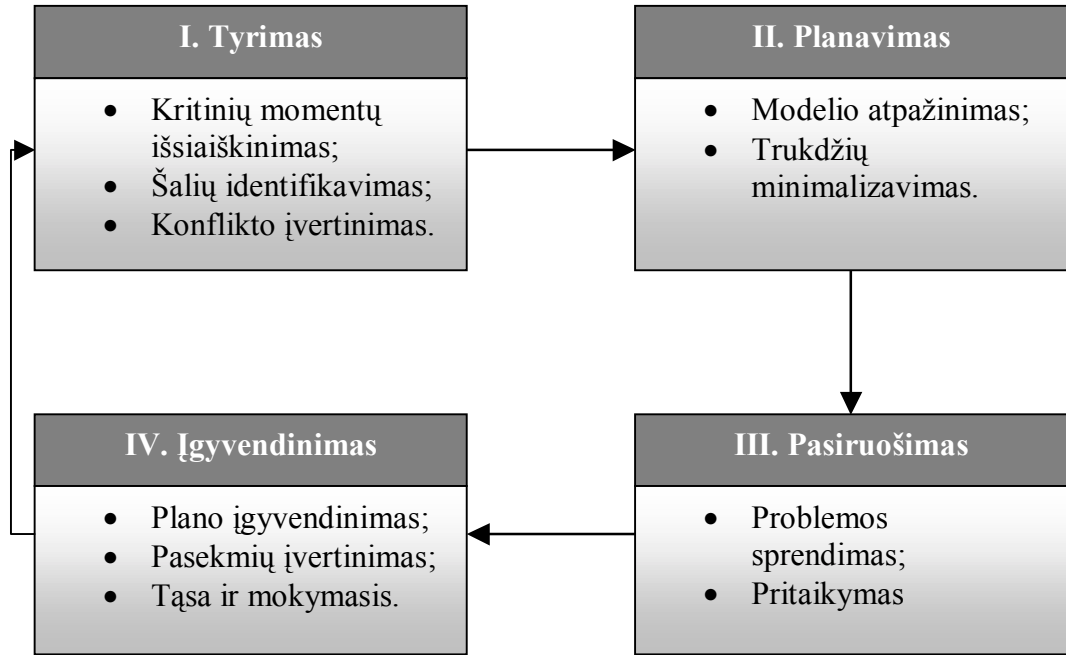
Vadovo emocinis intelektas sprendžiant konfliktus su darbuotojais ar tarp jų yra labai svarbus ir padeda išvengti klaidų. Galima išskirti **septynis pagrindinius vadovo, turinčio aukštą emocinį intelektą, įpročius**, padedančius efektyviai spręsti konfliktines situacijas:

- Vadovas įvardija savo jausmus nekabindamas etikečių žmonėms, darbuotojams ar situacijoms, pvz.: vietoje „visi kalba nesąmones“ sakoma „tai, kas dabar kalbama, mane erzina“;
- Dalindamasis savo mintimis atsižvelgia į aplinkinių jausmus;
- Prisiima atsakomybę už savo jausmus;
- Gerbia kitų žmonių mintis, jausmus ir nuomones;
- Pripažįsta kitų žmonių jausmus;
- Mokosi/praktikuoja gauti naudą iš negatyvių emocijų;
- Nekontroliuoja ir neteisiamai kitų žmonių, nepamokslauja, nekomanduoja ir neprašyti nepatarinėja.

*Apibendrinant galima teigti, jog vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus yra labai svarbus. Konfliktų metu vadovas, siekdamas maksimaliai naudingų tikslų, turėtų būti ne tik geras vadybininkas, bet ir geras psichologas. Svarbu skirtingose situacijose vadovui pasirinkti tinkamą vadovavimo ir konfliktų valdymo stilius, stengtis išvengti klaidų.*

### 2.3 Konfliktų valdymo strategija

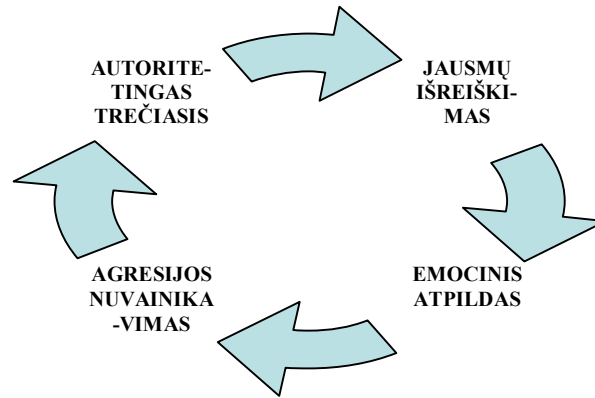
Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad autoriai pateikia įvairias konfliktų valdymo strategijas. Kindler (1996, p. 25) knygoje “Konfliktų valdymas organizacijose” pristatė *4 fazių konfliktų valdymo procesą*. (žr. 9 pav.):



9 pav. Konfliktų valdymo fazės (Kindler, 1996, p. 25)

9 paveiksle matyti, kad pirmojoje fazėje labai svarbus atviras grįžtamasis ryšys, nes čia siekiama sužinoti kuo požiūriai ir matymai skiriasi vieni nuo kitų. Taip pat mąstoma, ar visiems prieinama ta pati informacija. Ar ta informacija yra interpretuojama skirtingai? Antrojoje fazėje svarbu pasirinkti tokį stilių, kuris yra vadovo ar to valdytojo stiprioji pusė. O baigiamojoje fazėje yra svarbiausia pasimokyti iš ankstesnių konfliktų, kad ateityje jie nebepasikartotų ar būtų paprasčiau juos valdyti. Tačiau tai tik vienas iš daugelio sprendimo būdų. Visada reikia atsižvelgti ne tik į konfliktus, jų tipą ir priežastis, bet ir sprendėjo asmenybę, situaciją organizacijoje ir pan.

Kasiulis, Barvydienė (2003) kaip vieną iš galimų konfliktų valdymo būdų pristato psichokorekciją, kuri apima šiuos *būdus* (žr. 10 pav):



10 pav. Konfliktų valdymo būdai (sudaryta autorės pagal Kasiulį, Barvydienę, 2003)

1. *Jausmų išreiškimas*. Tai ir “garo nuleidimas”. Tol, kol mes jų neišreiškiame, kita pusė ne tik kad nežino mūsų savijautos, bet tie neišreikšti jausmai ir mums trukdo efektyviai ir konstruktyviai reaguoti į situaciją;
2. *Emocinis atpildas*. Besikreipiantis į vadovą suvokiamas kaip kenčiantis. O su žmogaus kentėjimu būtina skaitytis. Tai parodęs vadovas emociškai kompensuoja vidinę besikreipiančiojo būseną;
3. *Agresijos nuvainikavimas*. Kartais vadovas specialiai suteikia besivaidijantiems išreikšti savo nepasitenkinimą vienas kitu. Kartais reikia leisti pasiginčyti vadovui dalyvaujant, bet nesikišant;
4. *Autoritetingas trečiasis*. Kartais būna taip, kad konfliktų priežastis ir dalyvis yra vadovas. Tokiu atveju yra būtinas autoritetą abiem pusėms turintis pašalinis asmuo. Nes trečiasis – tai žvilgsnis iš šalies. Tačiau tarpininkas turi būti nepriklausomas, neutralus, nešališkas ir pan.

Dažnai atsiranda trečiasis asmuo sprendžiant konfliktus, kuris nėra suinteresuotas kurios nors pusės pergale ar pralaimėjimu. Shapiro (2004) pateikia tokias **rekomendacijas asmeniui, užėmusiam tarpininko ir konfliktų sprendėjo poziciją**, kad ir kas jis bebūtų – vadovas, vadybininkas ar dar kitas pareigas užimantis asmuo:

1. Reikėtų niekada neduoti patarimų, ką konfliktuojančios pusės turėtų daryti. Nes konfliktuojantys asmenys turi elgtis taip, kaip patys nori, net jei jų sprendimas, tam trečiajam asmeniui, atrodys neprotingas.
2. Būtina konfliktuojančioms pusėms paaiškinti, kokia yra trečiojo asmens paskirtis – ne vertinti, o tik atspindėti situaciją, kurios turinys priklauso nuo konfliktuojančių. Svarbu žinoti, kad trečiojo asmens tikslas – skatinti abiejų pusių lankstumą, atkreipti jų dėmesį į vienas kito požiūrį.



3. Taip pat reikėtų negatyvius konfliktuojančių pusių sprendimus paversti pozityviais, reaguoti į kategoriškus tvirtinimus.

4. Jei kuri nors pusė pradeda aiškinti ko jie nenori, visada svarbu paklausti, ko jie norėtų. Taip pat reikėtų kontroliuoti konfliktuojančiųjų emocijas: jas reikšti konfliktuojančios pusės gali, bet pulti - neleistina. Svarbu yra pasiekti, kad būtų vienodos dalyvavimo sąlygos abiem pusėms.

5. Reikėtų būti empatiškais, retkarčiais paprašyti priešininkų pakartoti ką jie ką tik girdėjo, nes esant emocinei įtampai dažnai negirdima ką sako priešininkas.

6. Svarbu nuolat akcentuoti dėl ko jau yra pasiektas susitarimas bei orientuoti priešininkus į veiksmą, tai yra - ką jie galvoja daryti toliau.

7. Ir viena dažniausių klaidų, kurią daro tretieji asmenys, yra “gelbėtojų” vaidinimas. Tačiau tokioje situacijoje pagrindinė užduotis tarpininkui yra rasti aukso vidurį tarp abejingumo ir perdėto įsitraukimo į kitų problemas.

Iškilus konfliktinėms situacijoms labai svarbus yra jo **išsprendimas ir susitarimo pasiekimas**. Ne visada pavyksta, kad abi pusės būtų laimėtojomis, kartais reikia rasti kompromisinią variantą.

**Norint rasti kompromisą reikėtų:**

- Pripažinti konfliktą;
- Susitarti dėl derybų procedūros;
- Nustatyti bendrų ir skirtingų interesų zonas;
- Ieškoti ir analizuoti galimus problemos sprendimų variantus;
- Suderinti optimalų sprendimą;
- Vykdyti suplanuotas priemones;
- Vertinti abipusių ginčytinų klausimų sprendimo rezultatus.

Sakalas (2003) mini keletą konfliktų valdymo metodų ir strategijų. Pasak šio autoriaus, juos galima sugrupuoti į dvi grupes: *struktūrinius ir asmeninius*. Skiriami šie **struktūriniai konflikto valdymo metodai** (Sakalas, 2003, p. 57):

- *Reikalavimų darbui nustatymas*. Tai vienas iš veiksmingiausių metodų siekiant išvengti disfunkcinių konfliktų. Svarbu nustatyti, kas už ką atsakingas, ką turi pasiekti, kokie yra kiekvieno darbuotojo įgaliojimai. Tai apibrėžus ne tik bus lengviau išvengti konfliktų, bet ir bus galima pasiekti geresnių darbinių rezultatų.
- *Integravimas ir koordinavimas*. Vienas iš dažniausiai sutinkamų mechanizmų yra valdžios grandinė. Aiškus hierarchijos buvimas reguliuoja žmonių tarpusavio ryšius, sprendimų priėmimą. Vienvaldystės principas gali palengvinti konfliktų

sprendimą. Tačiau valdžios hierarchija visiškai nepriimtina priimant grupinius sprendimus.

- *Skatinimo sistemos struktūra.* Naudojant įvairias atlyginimo ir premijavimo formas galima paveikti darbuotojų elgesį taip, kad jie stengtųsi vengti disfunkcinių konflikto pasekmių. Tačiau skatinimo sistema turi būti apgalvotai parinkta, kad ji neįtakotų nenorimo ir nekonstruktyvaus elgesio.

Tačiau vienokios strategijos yra naudojamos sprendžiant tarpasmeninius ir tarpgrupinius konfliktus, ir visai kitokių metodų reikalauja asmeninių konfliktų sprendimai. Tačiau tiek vieni, tiek kiti neišspręsti gali padaryti daug žalos organizacijai ir jos efektyvumui.

Viena vertus, konfliktų prielaidos išvelgiamos pačioje organizacijos struktūroje ir ieškoma tokių sąlygų, kuriomis manipuliuojant būtų galima konfliktų išvengti. Kita vertus, konfliktai yra procesas, o konkurenciją skatina skirtingi grupių tikslai ir bendravimo tarp grupių spragos. Šiuo atveju į konfliktus tiesiog įsiterpiama ir suformuluojami abiem konfliktuojančioms grupėms aktualūs bendri tikslai, skatinamas efektyvesnis bendravimas. 5 lentelėje parodyti destruktivaus ir konstruktyvaus konfliktų sprendimo būdai:

5 lentelė

**Konfliktų sprendimo būdai (sudaryta autorės pagal Pakaltaitę, 2005)**

<b>Destruktyvių konfliktų sprendimas</b>	<b>Konstruktyvių konfliktų sprendimas</b>
<p><b>Pergalė – pralaimėjimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiekvienas konfliktas suteikia progą laimėti.</li> <li>• Pergalė yra svarbiausias rezultatas, ir nesvarbu, kas buvo teisus, o kas-ne.</li> <li>• Argumentas gali būti tik pergalė arba pralaimėjimas. Jūs visada tikitės nugalėti.</li> </ul>	<p><b>Pripažinimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūs pripažįstate kito žmogau svarbumą.</li> <li>• Leidžiate jam (jai) suprasti, kad nors nesutinkate su juo (ja), gerbiate jį (ją) kaip asmenybę. Pripažinimas gali būti išreikštas nebūtinai žodžiais.</li> </ul>
<p><b>Vengimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūs stengiatės bet kokia kaina išvengti konflikto, atiduoti viską, kad tik jus paliktų ramybėje.</li> <li>• Bijote iškelti klausimus, galinčius sukelti konfliktą, vengiate tų žmonių, kurie su jumis linę nesutikti.</li> </ul>	<p><b>Skirtingų požiūrių paisymas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripažįstate, kad yra skirtingų požiūrių, kad priešingos nuomonės, padeda patikėti savo poziciją.</li> <li>• Nesutikdami su kita šalimi, pripažįstate, yra keli problemos sprendimo būdai, ir rasti tikrą susidomėjimą kita pozicija.</li> <li>• Toks požiūris reiškia, kad jūsų pozicija gali būti modifikuota arba netgi paneigta.</li> </ul>
<p><b>Atstūmimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūs jaučiatės atstumtas ir įžeistas, jeigu su jumis kas nors nesutinka.</li> <li>• Manote, kad žmonės, nesutinkantys su Jūsų nuomone, puola jus asmeniškai.</li> <li>• Galite atstumti tuos, kurie su jumis nesutinka, lygiai taip pat, kaip kai kurie žmonės atstumia jus patį.</li> </ul>	<p><b>Problemų sprendimas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tai aktyvus skirtingų požiūrių kombinavimas, nagrinėjimas, siekiant surasti naujų, tobulėjančių konfliktų sprendimo būdų.</li> <li>• Tai ne visuomet pavyksta, nes žmonės nesutaikomų prieštaravimų, tačiau tokia pozicija suteikia pasirinkimo galimybę.</li> </ul>

Iš 5 lentelės matyti, kad konstruktyvūs konfliktai naudingi, nes sužadina energiją, skatina pasidalyti idėjomis ir kūrybiškai spręsti įmonei ypač svarbius klausimus. **“Konstruktyvi kritika – tai darbo tobulinimo priemonė, kito asmens elgesio analizavimas, vertinimas, akcentuojant trūkumus ir nurodant priemones jiems pašalinti”** (Misevičius, 2004, p. 145). Tad labai svarbu yra žinoti bei išmanyti, kaip galima skatinti produktyvius konfliktus.

Misevičius (2004) pateikia keletą būdų vadovams, kaip jie turėtų elgtis konfliktų metu. Visų pirma, diskusijose vadovas ar lyderis turėtų vengti reikšti savo nuomonę pats pirmas. Žmonėms nėra smagu prieštarauti vadovui, ar netgi bet kuriam, turinčiam aukštesnį statusą. Šitaip tik paskatinamas “grupinis mąstymas” (reiškinys, kai visas kolektyvas palaiko vieną patogią nuomonę, tačiau vengia reikšti individualias mintis). Kitas būdas – atkreipti dėmesį, jei kuris nors diskusijos dalyvis nutyla, nebedalyvauja pokalbyje. Galima pasinaudoti ir įvairiomis diskusijų skatinimo technikomis, leidžiančiomis vadovui netiesiogiai išreikšti svarbią mintį: “Jūsų idėjos – vertingos”. Kilusios diskusijos yra kūrybiško mąstymo ir “sveiko” konflikto organizacijoje pagrindas. Kuo sprendimas svarbesnis, tuo daugiau ginčų ir diskusijų jis turi sukelti. Talentingi lyderiai žino, kad ginčai skatina kūrybiškumą, naujoves, teigiamus pokyčius ir juos sąmoningai skatina.

Galima teigti, jog sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovui pavyksta sumažinti destruktivių konfliktų, tuo pat metu skatinant konstruktyvius. Tai pasiekti, neretai, padeda požiūris į pačią lyderystę. Tenka pripažinti, kad vadovas, kuris siekia priversti žmones jį sekti, skatina neigiamo konflikto apraiškas. Žmonės paklūsta, tačiau vadovui reikia ne paklusnių pavaldinių, o tokių, kurie nori juo sekti, yra atsidavę. Geras vadovas traukia žmones su savimi, o ne stumia. Toks požiūris ir tinkami konfliktų sprendimo įgūdžiai – tikras kelias į sėkmę.

Autorius (Misevičius, 2004, p. 147) pabrėžia, kad organizacijai yra daug naudingesni konstruktyvūs konfliktai. Bet kad ir kokie konfliktai iškiltų – konstruktyvūs ar destruktiviūs – labai svarbu ne vengti jų, o spręsti, pasirenkant tinkamiausią sprendimo būdą pagal tai, koks yra konfliktas. O konstruktyvius konfliktus netgi būtina skatinti.

Sprendžiant konfliktus organizacijoje rekomenduojama naudoti ***bendradarbiavimu pagrįstą konfliktų valdymo stilių*** (Aureli, 2000). Pagrindinis šio stiliaus tikslas labai paprastai gali būti įvardintas kaip “laimėti- laimėti”. Šeši pagrindiniai žingsniai pateikti 6 lentelėje:

6 lentelė

### **Bendradarbiavimu pagrįsto konfliktų valdymo stiliaus pagrindiniai žingsniai**

(sudaryta autorės pagal Aureli, 2000)

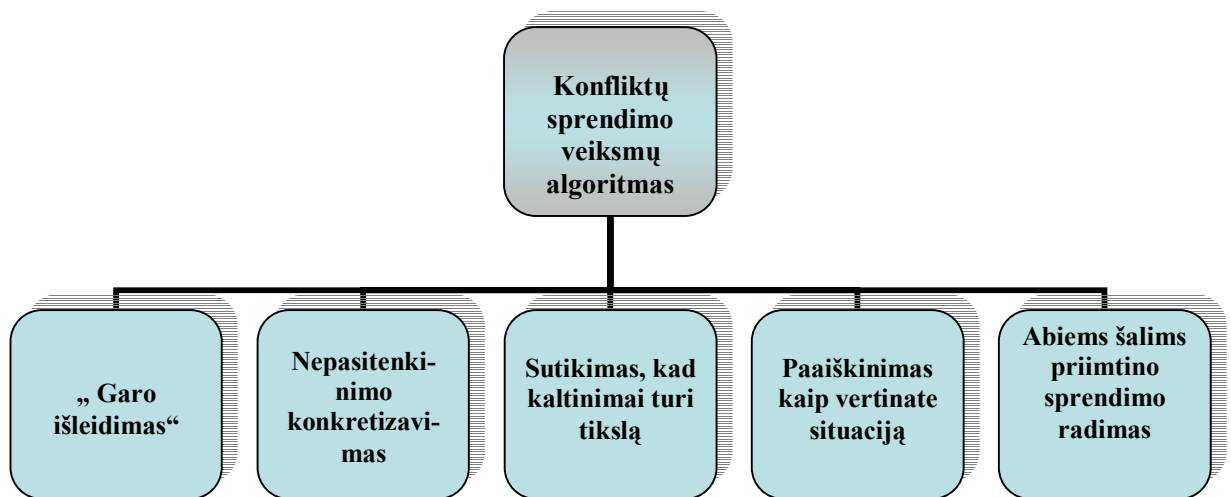
<b>I žingsnis</b>	Svarbu kontroliuoti emocijas ir pakviesti tai padaryti savo oponentą. Reikia parodyti žmogui, kad jūs norite atsikratyti neigiamų emocijų ir tik tada judėti toliau.
<b>II žingsnis</b>	Pasiūlykite taisykles, kurių konflikto metu, jį sprendamos, turėtų laikytis abi pusės. Tai galėtų būti atidžiai išklaudyti vienas kitą, nepertraukinėti, nepykti,

	jei nesutinkama su kito nuomone, stengtis suprasti priešingą nuomonę. Labai svarbu, ir netgi būtina, atskirti žmogų nuo problemos.
<b>III žingsnis</b>	Tai pozicijų išsiaiškinimas. Jo metu išsakomos nuomonės, aptariami požiūriai, pageidavimai, norai. Reikėtų sutelkti dėmesį į interesus – ieškoti bendrų su oponentu. Būtina pripažinti oponento interesus kaip svarbius, o ne neigti juos, pažvelgti į situaciją oponento akimis. Bet tai nereiškia, kad turite sutikti su oponento požiūriu. Naudinga parodyti oponentui koks svarbus jo indėlis problemų sprendimo procese. Be to, dažnai sureaguojama į parodytą tvirtumą ir išsakytą norą rasti garbingą sprendimą.
<b>IV žingsnis</b>	Šiame žingsnyje labai svarbu nustatyti paslėptus norus ir interesus. Reikia išsiaiškinti, kodėl žmogus pasielgė taip, o ne kitaip. Tačiau tiesmukas klausimas gali būti nenaudingas. O kalbant apie savo interesus, reikėtų nuolat priminti oponentui, kad nepamiršote ir jo interesų. Detalus savo motyvų atskleidimas dažnai prisideda prie problemos sprendimo, nes tai leidžia oponentui pažvelgti į problemą jų akimis.
<b>V žingsnis</b>	Tai alternatyvių variantų pasiūlymas. Pasiūlykite (ir skatinkite tai daryti oponentą) kuo daugiau problemos sprendimo variantų. Bet būtina atskirti variantų paiešką nuo jų vertinimo. Čia svarbu išlikti konstruktiviems, neprisiminti praeities nuoskaudų.
<b>VI žingsnis</b>	Tai abipusiai naudingo sprendimo varianto priėmimas. Jei oponentui parodysite plusus, kuriuos jam teikia priimamas sprendimas, taip parodysite, kad jūs prisimenate ir jums svarbūs ir jo interesai.

Tačiau pereiti šiuos šešis žingsnius ir rasti tinkamą sprendimą, kad abi pusės būtų laimėtojai, nėra taip lengva. Kartais tenka grįžti į ankstesnį žingsnį arba užstringama kuriame nors ir tada tenka rinktis kitas strategijas.

Siders (1999) pateikia dar vieną modelį, kuriame teigiama, jog jis yra žingsniu priekyje nei įprastinis “laimėti- laimėti” metodas. Tai taip vadinamas **“Išlyginimo modelis”** (*Alignment model*), kur kiekviena pusė turi kažko atsisakyti, kad būtų pasiektas susitarimas. Šis modelis atspindi požiūrį į konfliktą, kai siekiama susitarimo, o ne lenktyniavimo. Pagal šį modelį reikėtų suprasti žmones ir situaciją neutraliai, nevertinant. Taip pat siūloma nesiimti kuo greičiau išspręsti problemą pačioje pradžioje, o šiek tiek palaukti, kol visi taip pat žiūrės į problemą. Svarbu suprasti, kuriose srityse gali būti pasiektas susitarimas. Tada konfliktinės sritys praranda savo svarbą ir lengviau surasti tinkamą sprendimą toje konkrečioje situacijoje. Taip pat svarbu atsiminti, kad kai įstringama diskusijoje, net kelių minučių pertrauka gali padėti į viską pažiūrėti kitaip ir greičiau priartėti prie konflikto išsprendimo.

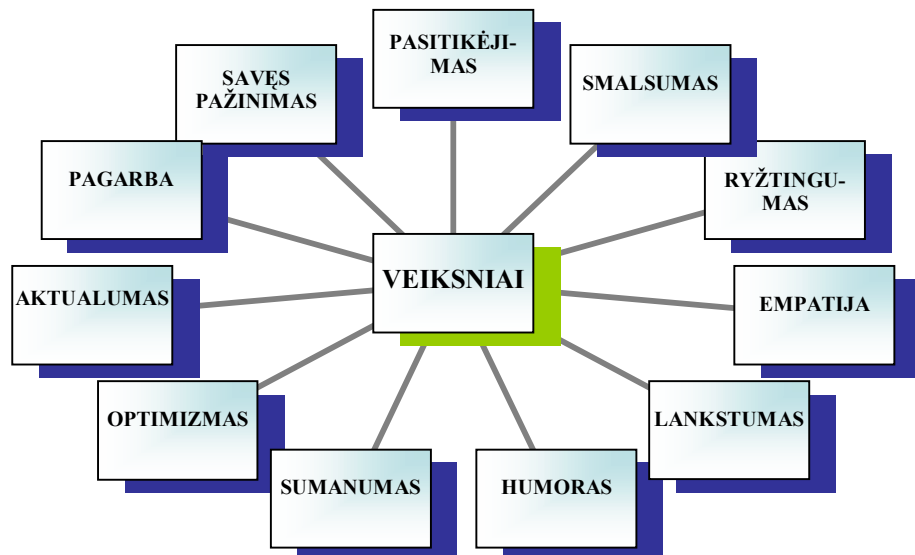
Kasiulis ir Barvydienė (2003, p. 226) pristato Chomentausko ir Lepeškos parengtą **konfliktų sprendimo veiksmų algoritmą** (žr. 11 pav.):



**11 pav.** Konfliktų sprendimo veiksmų algoritmas (sudaryta autorės pagal Kasiulį, Barvydienę, 2003)

1. *„Garo išleidimas“*. Kai ateinama su pretenzijomis, beprasmiška iškart bandyti racionaliai įsiterpti, nes tai gali būti suprasta kaip noras prieštarauti. Pradžioje geriau patylėti ir leisti kaltintojui išsikalbėti. Bet tylėti reikia tik tol, kol atėjusysis parodo norą, kad jūs pradėtume aktyviai bendrauti.
2. *Nepasitenkinimo konkretizavimas*. Norint pagerinti situaciją reikia tiksliai žinoti nepasitenkinimo priežastį. Verta tikslinti ir konkretizuoti tol, kol išsiaiškinama tikroji priežastis.
3. *Sutikimas, kad kaltinimai ar priekaištai turi pagrindą*. Kai randate būdą sutikti su kaltinimu, nuginkluojate priešininką. Sutikti, kad kaltinimai turi pagrindą, nereiškia, kad pripažįstate partnerį esant teisų. Jūs galite tik konstatuoti.
4. *Paaiškinimas, kaip vertinate situaciją*. Tai, kad išklausėte priešininką ir sutikote, jog nepasitenkinimas yra pagrįstas, teikia vilties, kad ir kita pusė jus išklausys, supras. Pasistenkite savo nuomonę išdėstyti kuo aiškiau, pabrėždami savo subjektyvumą.
5. *Abiem šalims priimtino sprendimo radimas*.

Kiekvienoje organizacijoje siekiama sukurti aplinką, kurioje darbuotojai nejaustų streso, būtų patenkinti ir sėkmingai dirbtų. Siekiant konfliktų prevencijos, svarbu žinoti veiksnius, kurie padeda konfliktų išvengti, o jiems iškilus – adekvačiai į juos reaguoti ir spręsti. Jansen (1997, p. 4) pateikia vienuolika esminių dalykų, kurie būtini šiam tikslui pasiekti (žr. 12 pav.):



12 pav. Veiksniai, padedantys išvengti konfliktų (sudaryta autorės pagal Jansen, 1997)

1. **Pasitikėjimas.** Sugebėjimas tikėti savimi ir savo pasirinkimais bei sprendimais, bet taip pat ir sugebėjimas realistiškai matyti save ir situaciją kurioje esama;
2. **Smalsumas.** Tai siekimas suprasti, žinoti, išmokti, tyrinėti ir domėtis tuo, kas nežinoma, nesuprantama;
3. **Ryžtingumas.** Sugebėjimas pasirinkti bei priimti sprendimus remiantis analize, kritišku mąstymu, ir tai daryti ryžtingai bei pasitikint savimi, net kai trūksta laiko ar informacijos;
4. **Empatija.** Gebėjimas bei stengimasis rūpintis ir suprasti kito situaciją, jausmus ir motyvus. Sugebėjimas reaguoti ir elgtis empatiškai labai reikalingas trečiajam asmeniui sprendžiant konfliktus;
5. **Lankstumas.** Sugebėjimas pozityviai reaguoti į vidinius ir išorinius pokyčius. Iškilus nesutarimams/ konfliktinėms situacijoms svarbu sugebėti lanksčiai ieškoti kompromiso, reaguoti į pokyčius;
6. **Humoras.** Tai ir sugebėjimas matyti save, ir pasaulį džiaugiantis, mokėjimas pasijuokti, ir talentas tiesiog nereaguoti į viską per rimtai;
7. **Sumanumas.** Sugebėjimas dirbti protingai, išradingai, produktyviai, planuoti prieš imantis veiksmų, naudotis kritiniu mąstymu, logika ir analize sprendžiant konfliktus ir problemas, taip pat sugebėjimas suformuoti ir išreikšti savo norus ir poreikius. Ši savybė taip pat labai naudinga sprendžiant konfliktus;
8. **Optimizmas.** Visada tikėtis geriausių galimų rezultatų, kad ir kokia situacija bebūtų;
9. **Atkaklumas.** Aistra, energija, susitelkimas siekiant gauti trokštamus rezultatus, taip pat noras nepalikti neužbaigtų darbų/ neišspręstų problemų ir konfliktų;

**10. Pagarba.** Gerbti kitą asmenį, siekti neužgauti jo savivertės, laikytis pažadų. Tai labai dažnai gali padėti išvengti konfliktų;

**11. Savęs pažinimas.** Sugebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo nuotaikas, emocijas ir veiksmus, taip pat suprasti kaip tai paveikia aplinkinius žmones. Ir būtent šios savybės nebuvimas ar nenorėjimas savęs kontroliuoti būna dažna konfliktų kilimo priežastis.

Visos šios savybės svarbios tiek siekiant išvengti konfliktinių situacijų, tiek reikšmingoms joms įvykus ir ieškant konfliktų sprendimo. Tiesa, ne visada tai lengvai pasiekama ir išugdoma, dažnai reikia įdėti daug pastangų, kad tai būtų pasiekta ir sukurta tokia atmosfera, bet rezultatai tikrai verti viso to darbo.

*Tiek gyvenime, tiek organizacijoje mums tenka elgtis įvairiai, kai kyla konfliktai: ir pakovoti, ir patylėti, ir apsimesti, kad nieko blogo nenutiko. Kiekvienas iš mūsų turime mėgstamą elgesio stilių. Yra žmonių, kuriuos galima pavadinti "nekonfliktiškais", yra tokių, kuriems kiekviena diena kupina įtampos, nes nuolat reikia ginti savo interesus ir požiūrį. Nagrinėjant konfliktų valdymą reikėtų akcentuoti, jog jis glaudžiai susijęs su pačios organizacijos kultūra. Nors svarstoma ir teigiama, kad viena strategija ar vienas metodas yra geresnis už kitus, ne visada yra įmanoma konkrečioje situacijoje juo pasinaudoti. Sprendžiant konfliktus ir juos valdant atsižvelgiama ne tik į dalyvių ar sprendėjo asmenines savybes, reikalingas sprendžiant konfliktus, bet ir tai, kokio tikimasi pasiekti rezultato. Kiekviena situacija yra unikali, ir reikia stengtis surasti būtent jai tinkamiausią ir efektyviausią problemos sprendimo strategiją.*

### 3. LITERATŪROS ANALIZĖS PAGRINDU SUKURTAS KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIS. „5 KODĖL“

II – ajame šio darbo skyriuje išanalizuota literatūra, kurioje akcentuojama, kad konfliktus reikia spręsti. Tačiau ar tai būtina daryti pagal tam tikras taisykles, modelius? Teoriškai konfliktų valdymo modelio pagrindimas organizacijose gali būti grindžiamas jei:

- modelio kūrimas bus siejamas su konfliktų prevencija;
- modelius kurs vadovai arba organizacijos darbuotojai;
- kuriant modelius bus atsižvelgta į grupės ypatumus (amžių, darbo pobūdį, siekiamus tikslus) ir pastebėtos jos silpnosios vietos.
- modelio pagrindinė sudedamoji dalis bus konflikto priežasties analizė.

Šiame skyriuje pateikiamas konfliktų sprendimo modelis, kurį aptarsime detaliau.

Išanalizavus literatūrą apie konfliktus galima teigti, kad konfliktas yra dinaminis procesas.

Aprašant konfliktų raidą galima išskirti 5 stadijas:

1. Latentinį (užslėptas) konfliktą – tai pradinė konflikto vystymosi stadija. Ji sukelia konkurenciją siekiant vienodų tikslų arba esant skirtingiems tikslams.
2. Suprastą konfliktą – jis atsiranda tada, kai įsisamoninamas latentinis konfliktas.
3. Jaučiamą konfliktą – jis skiriasi nuo suprasto tuo, kad sukelia įtampas ir krizes.
4. Išreikštą konfliktą – tai bet koks konfliktinės elgsenos variantas. Ryškiausiai išreikštas konfliktas pasireiškia atvira agresija.
5. Konflikto pasekmės.

Skirtingos grupės organizacijoje *privalo sąveikauti*: įmonės valdyba su vidurinės grandies vadybininkais, finansų skyrius su valdymo skyriumi, budintieji su vairuotojais. Taip pat sąveikauja ir grupės, vykdančios vienodas funkcijas. Būna, kad viena grupė sąveikauja su kita grupe, kartais vienas grupės narys veikia bei sąveikauja su kitos grupės vienu nariu, bet jie veikia kaip savo grupių atstovai.

Kadangi visi grupinės ar negrupinės sąveikos tikslai yra nukreipti į vienokių ar kitokių rezultatų gavimą, tai geri tarpusavio santykiai tarp skirtingų grupių palengvina organizacijos tikslų pasiekimą, o konfliktai (neigiama prasme) ir trintys daro žlugdantį poveikį.

Organizacijos (firmos, įmonės, organizacijos ir t.t.), kuriose skirtingos grupės moka dirbti siekiant bendrų tikslų, turi didelį pranašumą.

Savo kasdieninėje veikloje grupės dažnai susiduria su tokiais *įvairiais sunkumais*, su kokiais susiduria žmogus tiek savo darbe, tiek ir gyvenime. Vienos organizacijos grupėms bendradarbiaujant tarpusavyje jos reiškiasi kaip kolektyvinis asmuo.

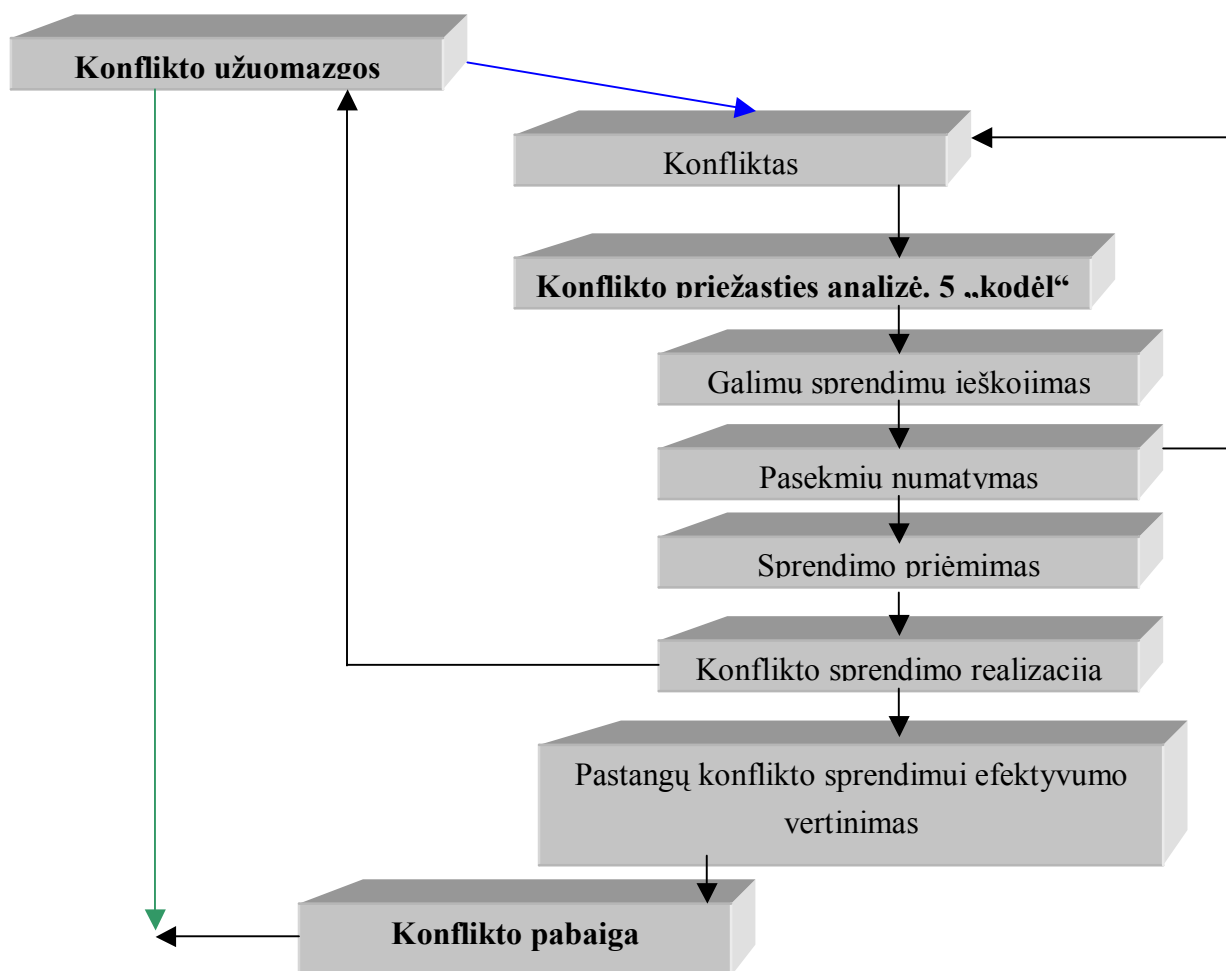
Visų lygių *vadovai*, siekdami įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus, turi siekti maksimalių rezultatų tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Tam reikalinga užtikrinti pakankamą ir tinkamą grupių sąveiką. Tai nereiškia, kad reikia pašalinti varžymąsi ir konfliktus. Konkurencija tarp grupių gali atnešti naudos, priversdama geriau dirbti ir sujungdama kolektyvo narius. Protingas balansas tarp varžymosi ir bendradarbiavimo visada naudingas.



Jeigu grupių nariai turi bendrus tikslus ir yra pasiruošę bendradarbiauti, vadovui paprastai neiškyla jokių problemų. Daugiau dėmesio jis turi skirti tiems kolektyvams, kuriuose iškyla nesveikas varžymasis ir konfliktai. Pastebima, jog kartais konkurencija įgauna labai keistas formas. Tai dažniausiai sutinkama valstybinio sektoriaus valdžios institucijose. Kaip ir žmonės, grupės gali varžytis ne tik dėl pinigų, ar valdžios, bet ir dėl prestižo ar pripažinimo.

Aukščiau išsiaiškinus kas yra konfliktai, kokie jų valdymo būdai ir kaip jų išvengti, toliau pateikiame kovos su nepageidautiniais reiškiniais metodus, taip pat patikrinsime ar šie metodai yra taikomi valstybiniame ir privačiame sektoriuose.

Sprendžiant konfliktus reiktų laikytis iš humanistinės teorijos išplaukiančių taisyklių. Humanistinė teorija remiasi žmogaus poreikiais. Manoma, kad humaniškas – tai individualiai suvokiantis, o ne instinktyviai, tam tikrais bruožais ar pastiprinimais reguliuojantis savo elgesį. Ir asmenybė yra aktyvi, planuojantis ir kurianti, todėl atsakanti už savo veiksmus, orientuota į augimą ir tobulėjimą.



13 pav. Konfliktų sprendimo modelis (sudaryta autorės)

Galima sakyti, kad vadovaujantis šia teorija, siekiama tobulėti, t.y. numatyti visas grėsmes, užbėgti joms už akių, o susidūrus su konfliktine situacija, jau žinoti kaip elgtis. Kai susidaro konfliktinė situacija, susidaro ir tam tikras chaosas, suirutė, kuri paliečia kiekvieną, nesvarbu ar

dalyvaujantį konflikte, ar ne. Todėl ir buvo sudarytas konflikto sprendimo modelis, kuris pavaizduotas struktūriškai 13 paveiksle.

13 paveiksle matyti, kad šiame modelyje yra trys pagrindinės dalys: esamybė, siekiamybė ir būdas siekiamybę pasiekti. Konfliktui spręsti reiktų, mano nuomone, naudoti ir konstruktyvizmo teoriją, kuri paremta žinojimu (TŽŽ, 2001). Tik žinodami/mokydamiesi galime sudaryti optimalų konfliktų sprendimų modelį organizacijai. Todėl siūloma taikyti vieną modelį, kuris tinka ir valstybiniam, ir privačiam sektoriui. Dėl konflikto subjektų, objektų įvairovės, ko gero, neįmanoma sukurti po modelį kiekvienai situacijai.

Aptarkime šį modelį detaliau. Konfliktai grupėse bei tarp grupių kyla dėl daugelio priežasčių, tarp jų galima paminėti darbo vertinimo būdus, uždavinius, sukryžminančius skirtingų grupių interesus, grupių tikslus, kurių pasiekimui viena grupė turi dirbti prieš kitą, skirtingas kolektyvo grupių požiūris į bendrų tikslų siekimą, asmeniniai skirtingų grupių narių konfliktai. Didelę įtaką grupių darbui, bendriems tikslams daro politinės pažiūros. Tai aktualu valstybiniame sektoriuje. Beveik bet kokia šių įvairialypių priežasčių kombinacija gali sukelti konfliktą tarp grupių.

Pirmiausia reiktų suprasti, kokios priežastys sukėlė konfliktą. Sąlyginai jos gali būti suskirstytos į 3 pagrindines grupes:

1. Priežastys sukeltos darbo proceso.
2. Priežastys, susijusios su psichologinėmis žmonių tarpusavio santykių ypatybėmis.
3. Priežastys, susijusios su kolektyvo narių psichologinėmis savybėmis.

Daugeliui kolektyvų pagrindinės konfliktų priežastys yra sukeltos darbo proceso. Tokie konfliktai prasideda, **visų pirma**, dėl faktorių, trukdančių žmonėms pasiekti pagrindinių jų darbinės veiklos rezultatų - įvykdyti užduotį, pagaminti tam tikrą produktą. Tokiais faktoriais gali būti:

- a) tiesioginis technologinis darbininkų/darbuotojų ryšys, kai vieno veiksmas neigiamai veikia kito veiksmų efektyvumą (pavyzdžiui, vienas darbuotojas vėluoja atlikti savo darbą ir dėl to antrasis automatiškai vėluos taip pat);
- b) problemų, kurių sprendimas turėtų eiti vertikalia valdymo struktūra, perkėlimas į horizontalų lygmenį (taip priemonių trūkumas gali sukelti ginčus tarp darbuotojų, tuo tarpu kai šią problemą turi spręsti jų vadovai);
- c) funkcinių pareigų nevykdymas sistemoje "vadovas - pavaldinys" (pavyzdžiui, vadovas neužtikrina pakankamų sąlygų sėkmingam pavaldinių darbui arba pavaldiniai nevykdo viršininko nurodymų).

**Antra**, konfliktai gamyboje gali būti sukeliama faktorių, trukdančių žmonėms pasiekti antraeilius darbo tikslus - pakankamai aukšto uždarbio, gerų darbo ir poilsio sąlygų. Šiai faktorių grupei priklauso:

- a) vėl gi - žmonių tarpusavio ryšys, kai vieno iš jų tikslų pasiekimas priklauso ir nuo kitų kolektyvo narių (pavyzdžiui, uždarbis priklauso nuo visos komandos darbo);
- b) neišspręstos organizacinės problemos "vertikaliai", t.y. vadovybėje. Dėl to galimas žmonių, kurie yra horizontaliame lygmenyje, santykių paaštrėjimas (pavyzdžiui, dėl darbo sąlygų);

- c) funkciniai pažeidimai sistemoje "vadovas - pavaldinys", trukdančių pasiekti asmeninius tikslus tiek vadovams, tiek pavaldiniams (pvz. vadovas neužtikrina žmonių darbo ritmingumo, dėl ko kenčia darbuotojo piniginė, tuo pačiu metu pavaldinių neatsakingumas mažina vadovo prestižą).

**Trečia**, darbo veikloje kylantys konfliktai neretai atsiranda dėl to, kad žmogaus poelgiai neatitinka grupės kolektyve priimtų normų ir gyvenimiškų vertybių. Tarkime, žmogaus siekis daugiau uždirbti, o tam, aišku, daugiau ir intensyviau dirbti, gali būti nesuprastas tinginčių grupės narių daugumos, arba ribojamas nustatytų darbo valandų. Tada atsiranda priešiškus vadovui, kuris, žiūrint iš darbuotojo pozicijos, neleidžia daugiau užsidirbti.

Dabar apie kitą konfliktų priežasčių grupę - priežastis, iššauktas psichologinių žmonių santykių ypatumų. Atrodytų, kad palyginti nekaltas faktorius "simpatija - antipatija" gali turėti gilesnių pasekmių grupei. Juk neretai paaukštinimai tarnyboje kaip tik ir remiasi šiuo principu, aišku šiek tiek transformuotu į "savas - nesavas". "Savam žmogui" atsiveria visos karjeros galimybės, o "svetimam" jos yra blokuojamos. Šitoks neteisingumas paaštrina tarpusavio santykius ir gali sukelti konfliktus. Giminingos šiai priežastčiai dar yra šios:

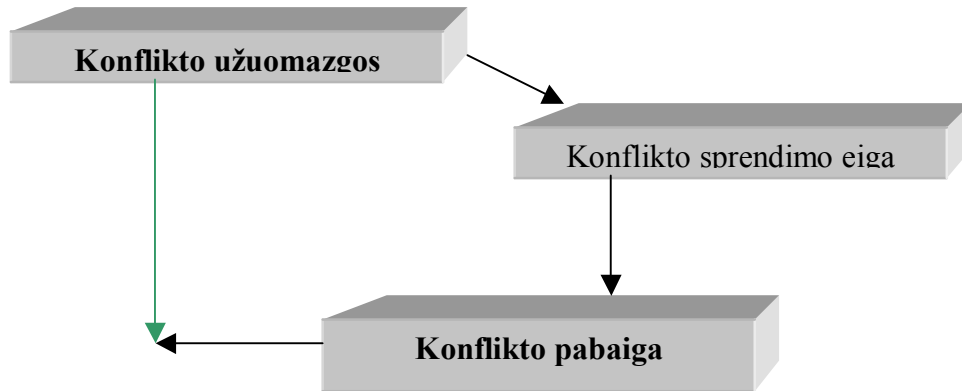
- a) nepalanki psichologinė atmosfera kolektyve (ji gali būti sukelta kultūrinių skirtumų, vadovo veiksmais ir t.t.);
- b) bloga psichologinė komunikacija (t.y. žmonės nesupranta, neįvertina vienas kito ketinimų, nesiskaito su kiekvieno reikmėmis ir t.t.);

Prie psichologinio bendravimo ypatumų priežasčių grupės dar reikėtų priskirti ir teritorinį faktorių. Įvairios grupės kolektyve dažnai turi savo teritoriją, ir kitos grupės nariai į ją įsibrovę, gali sukelti konfliktą. Tokia teritorija gali būti darbo stalas, poilsio kambarys ir kt.

Dar panagrinėkime priežastis, susijusias su kolektyvo narių psichologinėmis ypatybėmis. Čia kalbama apie įvairiausias asmenines savybes, kartais "įvarančias" mus į konfliktines situacijas. Nemokėjimas kontroliuoti savo emocinės būsenos, žemas savigarbos lygis, agresyvumas, padidintas jautrumas, nekomunikabilumas - jau šių priežasčių užtenka, kad žmogus būtų pripažintas "konfliktiniu". O jei dar žmogus visiškai nesugeba bendrauti, yra dvasiškai skurdus ir netaktiškas. Konfliktą gali sukelti ir ne vien tik minėtos neigiamos charakterio savybės. Įsivaizduokime žmogų, kuris labiau teigiamas, bet per daug principingas ir yra pasiruošęs dėl kiekvieno didelio ar mažo dalyko eiti į bet kokius ginčus su kolegomis. Konflikto tikimybė tuomet labai padidėja.

Taigi, apibrėžėme tam tikrą priežasčių, sukeliančių konfliktus, ratą. Aišku, kiekvienas, remdamasis sava gyvenimiška patirtimi, gali jį išplėsti. Svarbiausia, kad žinant konflikto priežastis, lengviau vis tik imtis priemonių konfliktui išvengti. Aišku, tai liečia ir vidinius kolektyvo konfliktus, tokius kaip stengimasis principinių gamybos klausimų sprendimą suvesti į asmeninių santykių aiškinimąsi, psichologinis neraštingumas žmogaus santykių srityje, nekultūringumas. Tokiu pagrindu kylančių konfliktų laikyti konstruktyviais negalima. Todėl vadovas turi stengtis konfliktus spręsti, o dar geriau - imtis priemonių prieš konfliktams iškylant.

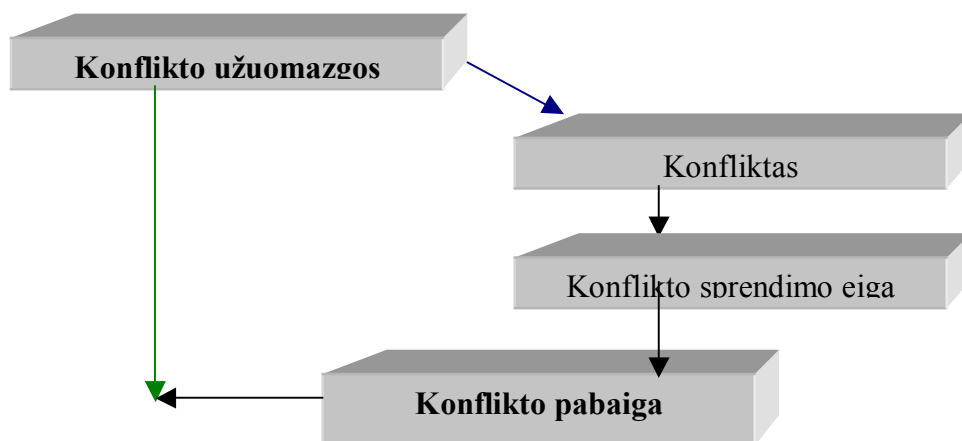
- 13 a) paveiksle pavaizduota modelyje žalia rodyklė iš „Konfliktų užuomazgos“.



**13 a) pav.** Konfliktų sprendimo modelio fragmentas (sudaryta autorės)

„Konfliktų pabaiga“ reiškia, kad laiku supratus dėl ko formuojasi konfliktas, galima jį iš karto baigti. Tai galima padaryti dviem būdais: pirma, laikytis konfliktų prevencijos ir neleisti konfliktui apskritai prasidėti t.y. remtis žinojimu bei patirtimi; antra, iš karto pasiūlyti sprendimo variantą ir neleisti kilti didesniai konfliktui, t.y. vėl remtis konstruktyvumo teorija.

Tačiau labai dažnai būna, jog atsiradusį konfliktą vadovas ir grupės nariai tiesiog ignoruoja, praleisdami jį pro akis. Jie laikosi nuomonės, jog čia jokio konflikto nėra, arba jis nereikšmingas. Be to, individai dar linkę vengti konfliktų, kurie susiję su jų asmeninėmis vertybėmis ar kelia jiems grėsmę, dėl to jie nenori pripažinti, jog susidarė sąlygos latentiniam konfliktui kilti. Galiausiai konfliktas taip sustiprėja, kad jo jau neįmanoma nespręsti. Tai rodo 13 b) paveikslo mėlyna rodyklė iš „Konflikto užuomazgos“ į „Konfliktas“.



**13 b) pav.** Konfliktų sprendimo modelio fragmentas (sudaryta autorės)

Suprantama, kad konflikto ignoravimas veda tik prie grupės ar visos organizacijos silpnėjimo. Dėl šios priežasties konfliktai turi būti sprendžiami.

Sprendimui taip pat yra keli būdai. Galima pabandyti suminkštinti konflikto charakterį, užtušuoti jo aštrumą ir tęsti darbą. Tokiam būdai prilygsta ir autoritarinis vadovo sprendimas.

Logiškai atrodo, jog konfliktas išspręstas, tačiau taip nėra, nes lieka grupės narių daugiau ar mažiau užmaskuota emocinė įtampa.

Iš išnagrinėtos literatūros galima teigti, jog konstruktyvus konfliktų sprendimas priklauso mažiausiai nuo 4 faktorių:

- 1) konflikto suvokimo adekvatumas;
- 2) atvirumo ir efektyvaus bendravimo;
- 3) abipusio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferos sukūrimo;
- 4) konflikto esmės nustatymo.

Kalbant apie konflikto suvokimo adekvatumą, turimas omenyje pakankamai tikslus, neiškreiptas asmeninių polinkių, tiek savo, tiek oponento veiksmų, ketinimų, pozicijos vertinimas. Tiesą sakant, tokį įvertinimą gauti nelengva. Reikia išvengti neigiamos nuostatos oponento atžvilgiu, o tai padaryti siaučiant emocijoms, yra labai sunku. Čia tinka tik patarimas neskubėti vertinti oponentą.

Kitas paminėtas anksčiau konstruktyvaus konfliktų sprendimo faktorius - atvirumas ir bendravimo efektyvumas. Rekomenduojama konflikto metu atvirai išsakyti savo nuomonę, nesidrovinti ir nesivaržant emocijų. Tokia konfrontacija padeda išvengti vėlyvų "sprogimų" ir paslėpto nepasitenkinimo. Be to, tai padeda išvengti įmanomų gandų. Neretai atvira pozicija padeda pagrindą sukurti pasitikėjimą tarp oponentų ateityje.

Kadangi atvirumas yra ne tik jausmų rodymas, tai kiekvienas iš oponentų galėtų nors dalinai pranešti kitam štai ką: ką aš norėčiau padaryti, kad išspręsti konfliktą? Kokių reakcijų laikiu iš priešininko pusės? Ką aš darysiu, jei oponentas elgsis ne taip? Kokių pasekmių aš tikiuosi, jei bus pasiektas susitarimas? Deja, būna atvirkščiai. Visada galvojama ką aš darysiu, jei oponentas nesiels taip, kaip tikiuosi.

Jeigu žmonės pasiruošę dialogui, jei jie atviri vienas kitam, tada sukuriama tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosfera. Bendradarbiavimas skamba šiek tiek keistai, bet kadangi problemą (konfliktą) sprendžia mažiausiai du, tai jis yra būtinas. Ir paskutinis, paminėtas anksčiau, konstruktyvaus konfliktų sprendimo faktorius - konflikto esmės nustatymas. Kad tai padaryti, konflikto dalyviai turi suderinti savo pažiūras į situaciją ir rasti atitinkamą elgesio strategiją. Todėl šiuos veiksmus reikia daryti žingsnis po žingsnio.

1. Nustatyti pagrindinę problemą. Šitam etape reikia tiksliai išsiaiškinti, kur problemos pagrindinė priežastis. Tam padės „5 kodėl“ modelis.
2. Nustatyti antrines konflikto priežastis. Šios priežastys dažnai apsunkina analizę ir iškreipia tikrąją priežastį. Esant reikalui galima klausimų „kodėl“ skaičių padidinti.
3. Ieškoti galimų konflikto sprendimo kelių. Tam reikia atsakyti į klausimus: ką aš galiu padaryti išspręsti konfliktui? Ką tam gali padaryti mano partneris? Kokios bus pasekmės abiem pusėm?
4. Bendras sprendimas apie konflikto baigimą. Šitame etape reikia išsirinkti abi puses labiausiai patenkinantį sprendimą, t.y. rasti konsensumą.
5. Numatyto konflikto sprendimo būdo realizacija. Čia labai svarbu laikytis numatytos strategijos ir jos nežlugdyti neapgalvotais veiksmais.

6. Įvertinti pastangų, skirtų konflikto sprendimui, efektyvumą. Šitame etape problema arba laikoma išspręsta, arba daroma išvada apie tolesnio darbo su ja reikalingumą, kartais kartojant visus šiuos žingsnius iš naujo.

Čia reiktų pastebėti, kad šis laipsniškas konflikto sprendimo būdas neįmanomas be tokių faktorių kaip vykstančio proceso suvokimo adekvatumas, jų santykių atvirumas ir tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferos buvimas. Labai dažnai pasitaiko, kad nustačius konflikto sprendimo strategiją ir pradėjus ją vykdyti, konflikto pusės nevykdo savo įsipareigojimų. Tada vėl kyla naujo konflikto grėsmė, kur pasekmės bus kur kas sunkesnės, nes spręsti reikės jau du aštrius konfliktus.

Spręsti konfliktui tarpininkas reikalingas psichologiškai, kadangi jis leidžia konflikto dalyviams, nepaisant abipusių nuolaidų, "išsaugoti veidą". Psichologiniai šalių žingsniai bendradarbiaujant su tarpininku reiškia ne nuolaidas jam, o pasirengimo veikti kartu demonstraciją. Nuo tarpininko parinkimo ir įgaliojimų jam suteikimo teisingumo dažnai priklauso konflikto baigtis. Pabrėžtina, jog tarpininkas turi būti neutralus, neįtrauktas į konfliktą. Juo turėtų pasitikėti abi konfliktuojančios pusės.

Tarpininko vaidmenį kolektyve dažnai vaidina vadovas. Todėl nuo jo vadovavimo stiliaus, asmeninių savybių (žavesio ir t.t.) priklauso daugelio konfliktų baigtis. Kai žmogus atsiduria tarpininko vaidmenyje, jis dažnai veikia intuityviai, be loginio plano. Vadovui teoretikai siūlo tokių veiksmų planą:

1. Išsiaiškinti konflikto priežastis
  - a) nustatyti kokie žmonių interesai ir koku būdu paliesti konfliktą;
  - b) nustatyti ir tikrąją konflikto priežastį, ir kas yra tik kaip argumentas pradėti konfliktą;
  - c) išanalizuoti ankstesnius konflikto dalyvių santykius
2. Analizuoti konflikto objektą
  - a) išsiaiškinti ar konfliktas turi kokio nors praktinio veiksmo tikslą, susijusį su vykdomu darbu;
  - b) ar dalykiniai nesutarimai nėra perkelti į asmeninių santykių sritį ir atvirkščiai;
  - c) koks konflikto realumo laipsnis;
  - d) kas aktyvi, kas pasyvi konflikto pusė;
  - e) kokie konflikto iniciatoriaus tikslai

Vadovui taip pat reiktų atsižvelgti į individualias konflikto dalyvių savybes - amžių, lytį, socialinį statusą ir t.t.

Nustatant pagrindinę konflikto priežastį siūloma vadovautis „5 kodėl“ modeliu. Pagal Pareto taisyklę, keturios problemos turi vieną ir tą pačią priežastį arba tas pačias atsiradimo šaknis (Obrazcovas, 2006, p. 117). Tai dar kartą patvirtina, kaip svarbu yra surasti ir nustatyti problemos atsiradimo šaknis.

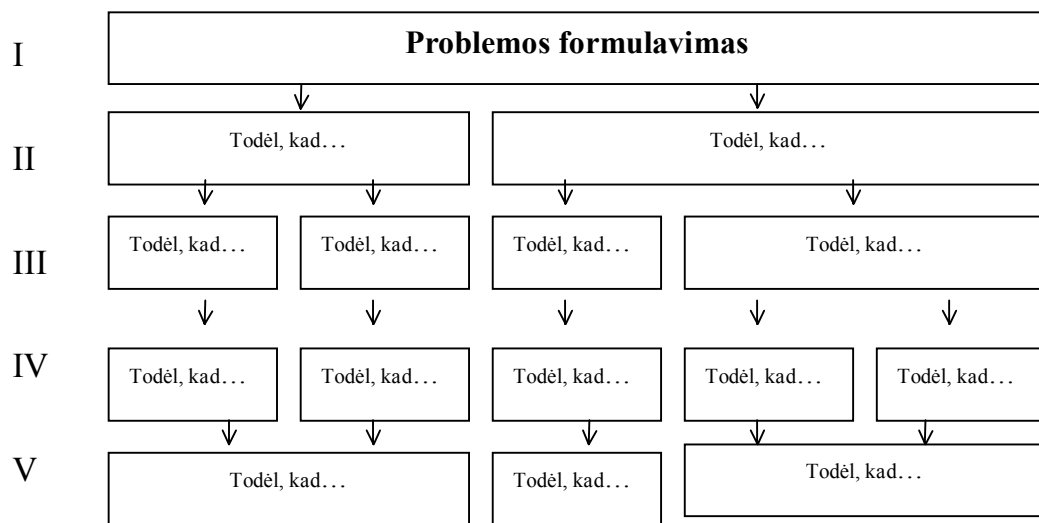
Šio metodo esmė yra klausimo „KODĖL“ iškėlimas, kuris egzistuojančiai problemai pateikiamas penkis kartus iš eilės. Kad geriau suprastų problemos esmę ir nustatytų jos atsiradimo priežastis, darbuotojai klausimą „Kodėl“ pateikia penkis kartus, tokiu būdu gauna penkis

atsakymus, kurių kiekvienas vis arčiau priartina prie problemos atsiradimo šaknų. Taip pasiekiamas tinkamas, o ne viršutinis problemos sprendimas:

- 1 kartą – KODĖL ji egzistuoja?
- 2 kartą – KODĖL kiekviena iš jų egzistuoja?
- 3 kartą – KODĖL kiekviena iš jų egzistuoja?
- 4 kartą – KODĖL kiekviena iš jų egzistuoja?
- 5 kartą – KODĖL kiekviena iš jų egzistuoja?

Pateikdami klausimą penkis kartus mes sieksime, kad problemos priežastys taptų aiškios, kad sužinotume ko trūksta ar kas yra nedaroma, ar apskritai reikia pakeisti esamą darbo ar bendravimo sistemą.

Problemos šaknų nustatymo procesas pavaizduotas 14 paveiksle.



**14 pav.** Problemos nustatymo procesas pagal Obrazcovą, 2006

Užduodant klausimą “Kodėl”, jis pateikiamas konkretus. Pavyzdžiui, kodėl Jonas Jonaitis nuolat blogai dirba ir laiku nepateikia tikslios ataskaitos? Atsakymas – todėl, kad laiku negauna informacijos. Antras klausimas – kodėl jis negauna laiku informacijos? Atsakymas – todėl, kad skyriaus vedėjai laiku nepateikia. Trečias klausimas – kodėl skyrių vedėjai nepateikia laiku duomenų? Atsakymas – todėl, kad juos patys renka ir nespėja apdoroti? Ketvirtas klausimas – kodėl renka patys duomenis, jei tam yra apskaitininkai? Atsakymas – apskaitininkai renka duomenis, juos apdoroja, išsiunčia skyriaus vedėjui, bet siuntimas užtrunka. Penktas klausimas – kodėl užtrunka duomenų perdavimas? Atsakymas – sena programinė įranga.

Galiausiai paaiškėja, kad ne Jonas Jonaitis kaltas dėl blogų ataskaitų, bet nėra gerai organizuotas aprūpinimas darbo priemonėmis. Kaip matome, pateikdami klausimą penkis kartus, galime nustatyti tikslią priežastį ir imtis atitinkamų veiksmų, t.y. nupirkti ir įdiegti naują kompiuterinę programą. Jei pasikartojantys klausimai nebūtų teikiami, būtų priimtas sprendimas skirti Jonui Jonaičiui nuobaudą dėl pareigų neatlikimo. Tačiau tikrosios problemos taip ir nebūtume išsprendę, ji vis kartotųsi.

Kaip supratome, konflikto pasekmės, priklausomai nuo konflikto sprendimo kokybės, gali būti pačios įvairiausios. Tai ir organizacijos skilimas arba didesnis jos susivienijimas, vadovo pozicijos sustiprėjimas arba susilpnėjimas, "atpirkimo ožių" paieška, mokytų tarpininkų iškilimas. Todėl pasekmės suskirstomos į 1) konstruktyvias; 2) destruktivias.

Konstruktyvios pasekmės - tai nuoširdaus konfliktų sprendimo išdava. Jei konfliktas išspręstas pagal dalyvių pageidavimus ir pasitenkinimą, tai gali būti pagrindas teigiamiems ir glaudesniems grupės santykiams. Grupės nariams iškyla noras išspręsti ir kitus nesuprastus arba nespręstus konfliktus. Santykiai grupės viduje optimizuoja, žmonės praturtėja nauju gyvenimo ir savęs suvokimu, žmogiškųjų santykių vertės supratimu.

Destruktyvios pasekmės, aišku, žalingos grupei. Grupės viduje santykiai blogėja, darosi grubesni, sudarydami pagrindą naujiems konfliktams. Žmonės po didelės emocinės įtampos gali susilpnėti dvasiškai bei fiziškai, organizacija vedama prie iširimo. Dar viena galima pasekmė - vienos iš konfliktuojančių šalių pasitraukimas iš grupės. Po konflikto gali sumažėti grupės narių darbo produktyvumas.

*Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad be galo svarbu tinkamai rasti priežastis visų konfliktų, kurie tik kyla organizacijoje, tarp grupių ar pačiose grupėse. Turėdami sudarytą modelį ir žinodami kokiam „taške“ esame mes, galėsime operatyviau bei tiksliau spręsti problemas. Priežastis dėl ko kyla būtinybė kurti konfliktų valdymo modelius yra ta, kad siekiama užbėgti už akių konfliktų kilimui, t.y konfliktų prevencijai.*

*Šiuos modelius turėtų kurti vadovai arba pačios organizacijos darbuotojai. Kuriant modelius, reikia atsižvelgti į grupės ypatumus (amžių, darbo pobūdį, siekiamus tikslus) ir pastebėti jos silpnasias vietas. O tai žinant, galima kontroliuoti grupę.*

*Vadovaujantis analizuotos literatūros sukurtu konfliktų valdymo modeliu, kurio pagrindinė sudedamoji dalis yra konflikto priežasties analizė. Kitame skyriuje atliksiu tyrimą ir nustatysime, ar galima taikyti šį modelį privačiame ir valstybiniame sektoriuose, ar jis vienodai veiksmingas abiejuose sektoriuose.*



## 4. KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIO EMPIRINIS PAGRINDIMAS

### 4.1. Tyrimo metodika

#### Tyrimo metodai:

- *Anketinė apklausa* sudarė galimybę atskleisti konfliktų valdymo strategijas valstybiniame ir privačiame sektoriuje.
- *Anketinė apklausa* leido atskleisti vadovų pozicijas ir nuostatas į konfliktų valdymo strategijas bei nustatyti vadovo vaidmenį sprendžiant konfliktus.

**Anketa** sudaryta remiantis teorinėje dalyje išnagrinėtais aspektais: konfliktų ypatybės ir jų valdymo galimybės organizacijoje, bei sukurtu konfliktų valdymo modeliu. Anketa sudaro 20 klausimų (žr. 1 priedą). Anketa siekta surinkti būtiniausias duomenis, reikalingus atlikti viešojoje ir privačioje organizacijose tyrimui ir patikrinti sukurto modelio efektyvumą bei galimybę jį taikyti. Siekiant įvertinti parengtų anketų kokybę buvo atliktas *žvalgomasis tyrimas*. Pasak Valackienės (2004), žvalgomasis tyrimas apima nedideles tyrimo grupes ir yra naudojamas pradiname nuodugnių tyrimų etape. Žvalgomojo tyrimo metu abejojose organizacijoje buvo išdalintos 5 anketos. Remiantis užpildytų anketų rezultatais buvo atlikti keli pakeitimai, patikslinti teiginiai, kurie palengvino respondentams anketos pildymą. *Anketą sudaro:*

1. *Įžanginė dalis*, kurioje kreipiamasi į respondentą su tikslu dalyvauti tyrime, paaiškinamas šio tyrimo tikslas, pateikiama anketos pildymo instrukcija.

2. *Pagrindinė dalis*, 1-16 klausimai, kuriose pateikiami probleminiai klausimai. Jais siekta išsiaiškinti, ką respondantai mano apie konfliktų sprendimą, kaip sprendžiami konfliktai jų organizacijoje ir kokiais valdymo būdais pasirenkama konfliktus valdyti, ar juos galima atpažinti kaip modelius.

Prie teiginių pateikiama kelių pakopų vertinimo skalė, kurioje išreikštas palinkimas į nepritarimą ir pritarimą bei galimybė išreikšti neutralią nuostatą (pvz., „visiškai nesutinku-nesutinku-nežinau-sutinku-visiškai sutinku“ ir pan.). Respondentams buvo suteikta galimybė pareikšti nenumatytą nuomonę.

3. *Baigiamoji dalis*, 17-20 klausimai, skirti įvertinti demografinius duomenis. Taip pat buvo padėkota respondentams už pateiktus atsakymus.

Visi anketos klausimai yra svarbūs atliekamam tyrimui, nes padės suformuluoti galutines darbo išvadas, kurios galėtų būti naudingos ir pačių organizacijų, kuriose buvo atliktas tyrimas, vadovams.

Anketą sudaro šios *klausimų rūšys*:

- *Uždari dichotominiai klausimai* – tai klausimai, kuriuose iš dviejų atsakymų prašoma pasirinkti tik vieną, o atsakymų kategorijos aiškiai numatomos.
- *Uždari multichotominiai* – tai klausimai, kuriuose atsakymus reikia parinkti daugiau negu iš dviejų variantų;
- *Atvirieji klausimai* – tai klausimai, kuriuose reikia pasirinkti vieną ar kelis atsakymus, geriausiai atspindinčius respondento nuomonę.

*Atsakymai skirstomi į šias rūšis:*

- *Dvivariančiai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas iš dviejų pasiūlytų uždarų atsakymų;
- *Daugiavariantiniai atsakymai* – kai pasirenkamas vienas ar keli, geriausiai atspindintys respondento nuomonę, atsakymai;
- *Atviri atsakymai* – kai respondentas gali pasirinkti alternatyvas, kurios nebuvo pateiktos uždaruose klausimuose.

Norint pagrįsti konfliktų sprendimo modelį empiriniu tyrimu, buvo nustatyti konfliktų sprendimo modelio pagrindimo parametrai, kurie pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

#### **Konfliktų sprendimo modelio pagrindimo parametrai, naudojami tyrime**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Modelio pagrindimo parametrai</b>	<b>Privalomi modelio pagrindimo tyrimo atsakymai</b>	<b>Klausimyno klausimai</b>
1.	Konflikto užuomazgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktai vyksta dažnai</li> </ul>	Ar dažnai Jūsų organizacijoje kyla konfliktai ?
2.	Konflikto priežasties analizė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip;</li> <li>• Kartais</li> </ul>	Ar visada nustatinėjate konflikto priežastis?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip;</li> <li>• Kartais</li> </ul>	Ar įvykus konfliktui Jūsų organizacijoje siekiant jį išspręsti vadovaujate priežasties-pasekmės analize?
3.	Galimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktai kyla dėl įvairių</li> </ul>	Ar sprendami konfliktus taikote jų sprendimo modelius?

Eil. Nr.	Modelio pagrindimo parametrai	Privalomi modelio pagrindimo tyrimo atsakymai	Klausimyno klausimai
	sprendimų ieškojimas	priežasčių; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktuoja skirtingi žmonės;</li> <li>• Problema tiesiog sprendžiama;</li> <li>• Daugiau laiko skirate įsigilinimui į vidinius išgyvenimus, analizuojate konfliktą;</li> <li>• Perimate kitų savybes, susitapatinate, taikote empatijos būseną;</li> <li>•</li> </ul>	Kaip elgiamasi kilus konfliktui? (7 klausimas)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išklause skirtingas nuomones;</li> <li>• Išklause visus "už" ir "prieš";</li> </ul>	Kaip nustatote vykstančių konfliktų priežastis?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• tai darome kartu su konfliktuojančiomis grupėmis</li> </ul>	Išsiaiškinę konflikto priežastis ieškote galimų sprendimo variantų?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galvojama kaip spręsti konfliktą, kad visi liktų patenkinti;</li> <li>• Vadovaujamesi jausmais;</li> <li>• Siekiama sužinoti kitos konflikto pusės nuomonę bei suprasti kodėl kilo konfliktas</li> </ul>	Jei patenkate į konfliktinę situaciją, jūs pirmiausia...
4.	Pasekmių numatymas. Sprendimo priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nebūna tarpininko, sprendimą priima pačios konfliktuojančios pusės;</li> <li>• Skyriaus vadovas;</li> <li>• Asmuo, neutralus konfliktui</li> </ul>	Konflikto metu tarpininko vaidmenį atlieka...
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip, esame pasitvirtinę konfliktų sprendimo rekomendacijas. Jomis ir</li> </ul>	Ar konfliktai Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, veiksmų seką?

Eil. Nr.	Modelio pagrindimo parametrai	Privalomi modelio pagrindimo tyrimo atsakymai	Klausimyno klausimai
		vadovaujames; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip, turime organizacijos etikos kodeksą, kurio dalis yra apie konfliktų sprendimą;</li> <li>• Taip, jos nustatomos kiekvieno konflikto metu;</li> <li>• Ne, nes negalime sukurti vienu taisyklių skirtingiems konfliktams. Tai sudėtinga ;</li> <li>• Ne, nes esant konfliktinei situacijai problemas sprendžiame siekdami optimaliausio sprendimo;</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manau, kad žmogus yra pagrindinis dalyvis, todėl jam turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys;</li> <li>• Žmogaus prigimtinės savybės (smalsumas, gebėjimai, pomėgiai) yra labai svarbios;</li> <li>• Manau, kad pirmiausia reiktų įvertinti save, tada nekils kliūčių bendraujant;</li> </ul>	Kaip manote, ar konfliktines problemas galima spręsti vadovaujantis tam tikromis taisyklėmis, ar galima pasitikėti ir žmogiškuoju faktoriumi?
5.	Pastangų konflikto sprendimui efektyvumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visada;</li> <li>• Beveik visada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar spęsdami juos gaunate laukiamus rezultatus?</li> </ul>

Eil. Nr.	Modelio pagrindimo parametrai	Privalomi modelio pagrindimo tyrimo atsakymai	Klausimyno klausimai
	vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modeliu vadovautis lengviau, nes žinai ką toliau reikia daryti;</li> <li>• Modelis padeda iš anksto numatyti, kokie galimi konflikto eigos etapai;</li> <li>•</li> </ul>	<p>Kas, Jūsų nuomone, yra efektyviau sprendžiant konfliktus – spręsti juos pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį?</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taip, jos sudaro sąlygas darbuotojų tarpusavio bendravimo tobulinimui;</li> <li>• Taip, nes jos padeda geriau valdyti natūraliai kylančius konfliktus;</li> </ul>	Kaip manote, ar reikia organizacijoje sudaryti dirbtinas konfliktines situacijas?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patenkintas;</li> <li>• Iš dalies patenkintas</li> </ul>	Ar esate patenkintas (-a) iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu Jūsų organizacijoje?
6.	<b>Konflikto pabaiga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visada;</li> <li>• Beveik visada</li> </ul>	Ar sprenddami juos gaunate laukiamus rezultatus?

Siekiant sužinoti vadovo pozicijas bei nuostatas į konfliktų valdymo strategijas taip pat buvo pasirinktas *anketinės apklausos metodas*. Jis patogus tuo, kad vadovas turi laiko apsvarstyti klausimą, gali neskubėdamas įsigilinti į klausimo esmę bei pateikti tikslius atsakymus. Klausimai formuoti atviri, nes buvo siekiama, kad vadovai atsakytų kuo plačiau.

Vadovui pateikiami anketos klausimai analogiškai darbuotojams pateiktoje anketoje.

**Tyrimo etika:** Prieš pateikiant anketas, respondentams buvo paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, nurodyta kodėl svarbi kiekvieno respondento nuomonė, užtikrintas anketos anonimiškumas ir konfidencialumas.

#### 4.2. Tiriamųjų organizacijų charakteristika

Tyrimui pasirinktos dvi skirtingos organizacijos: viena valstybinė – **Ukmergės rajono savivaldybės administracija**, kita privati - **AB „Utenos trikotažas“**. Atitinkamai joms priskiriami valstybinio sektoriaus ir privataus sektoriaus pavadinimus. Tai padaryta todėl, kad būtų lengviau naudoti darbe, nereikėtų kartoti ilgų pavadinimų.

**Ukmergės rajono savivaldybės administracija** - valstybinio sektoriaus – vykdomoji savivaldybės institucija, turinti vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės vykdomoji institucija yra atsakinga už savivaldos teisės ir funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais. Valstybinio sektoriaus organizacija įkurta 1995m. Joje dirba 156 darbuotojai, didesnė jų dalis - valstybės karjeros tarnautojai. Savivaldybės administracija vykdo Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu priskirtas funkcijas. Organizacijos struktūros schema pavaizduota 29 paveiksle (žr. 5 priede).

Ukmergės rajono ekonominės socialinės plėtros regioninė politika vykdoma per Vilniaus apskritį. Verslo konsultavimo paslaugas Ukmergėje teikia šios įstaigos: Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Ukmergės rajono konsultavimo biuras, įsteigtas 1993 m.; Vilniaus Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialas, įsteigtas 1993 m.; Lietuvos žemės ūkio rūmų Ukmergės skyrius, įkurtas 1998 m.

Verslo informacinis centras, įsteigtas 2002 m. Už rajono vystymą ir bendruomenės ateitį politiškai yra atsakinga Savivaldybės Taryba. 2009-03-05 Ukmergės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 7 - 46 patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės kapitalo investicijų programa 2009 - 2011 metams, kurios tikslas – sudaryti palankią aplinką inovacijų diegimui ir smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrai, didinti verslumo lygį rajone. Ekonominės krizės sąlygomis tai aktualu ypač jaunimui, kuris sugebėtų prisitaikyti prie rinkos pokyčių, kad jie drąsiai imtųsi verslo, užmegztų dalykinius ryšius su Europos Sąjungos šalių užsakovais. Tai būtų tvirtas pagrindas, racionaliai pasinaudojant ES fondų parama Ukmergės rajono ekonomikos didinimui ([www.ukmerge.lt](http://www.ukmerge.lt)).

**AB „Utenos trikotažas“**- privataus sektoriaus - įmonė įkurta 1967 m. liepos 25 d. Tuo metu tai buvo viena didžiausių įmonių Baltijos šalyse: jos projektinis pajėgumas siekė 17,7 mln. vienetų trikotažo gaminių per metus. Iki 1989 m. įmonės gamyba nuolat didėjo. 1989-aisiais „Utenos trikotažas“ gamino jau 19,4 mln. vienetų trikotažo gaminių, iš kurių 30 proc. buvo parduodama Lietuvoje, likusieji paskirstomi po Tarybų Sąjungą. Tuo metu įmonėje dirbo 3 000 darbuotojų.

Atkūrus nepriklausomybę, 1993 m. „Utenos trikotažas“ tapo privačiojo kapitalo įmonė.

1995 m. įsteigta antrinė įmonė UAB „Utenos trikotažo prekyba“ .

1998 m. AB „Utenos trikotažas“ akcinis kapitalas padidintas iki 23 260 491 Lt. Dėl naujosios akcijų emisijos bendrovė pasirašė sutartį su Europos rekonstrukcijos ir plėtros banku. Tais pačiais 1998-aisiais Lietuvos Respublikos ūkio ministerija ir Kokybės taryba apdovanojo AB „Utenos trikotažas“ Nacionaliniu kokybės prizu, kurio tuo metu siekė dauguma didžiųjų Lietuvos

įmonių. Be to, 2003 metais AB „Utenos trikotažas“ tapo pirmąja bendrove Lietuvoje, du kartus apdovanota Nacionaliniu kokybės prizu.

Ypač sėkmingi bendrovei buvo 1999-ieji. Visų pirma AB „Utenos trikotažas“ įsigijo 49,5 proc. AB „Šatrija“ akcijų. Vėliau, 2000 m., bendrovė nupirko valstybei priklausančias AB „Šatrija“ akcijas ir valdė 64,9 proc. AB „Šatrija“ akcijų paketą. Šiuo metu AB „Utenos trikotažas“ valdo 89,45 proc. AB „Šatrija“ akcijų. 2001 metais bendrovei suteiktas ir ISO 14001 sertifikatas.

2005 metais bendrovei suteiktas Europos Sąjungos ekoženklas "Europos gėlė". 2005-aisiais bendrovės įstatinis kapitalas sudaro 19 834 442 Lt. Šis kapitalas padalintas į tiek pat vieno lito nominaliosios vertės akcijų. Didžiausi bendrovės akcininkai yra UAB „Koncernas SBA“ ir užsienio investicijų fondai „Amber Trust“, „Firebird“ ir „Danske Capital Finland“.

2006 m. gegužės 23d. AB „Utenos trikotažas“ buvo suteiktas SA 8000 sertifikatas, tuo pažymint atitinkamumą standarto keliamiems reikalavimas. Bendrovė tapo pirmąja organizacija, sertifikuota pagal šį standartą, Lietuvoje.

Įmonė siekia tapti verslo lyderiais Lietuvoje, konkuruoti su geriausiais Pietų Europos ir Turkijos, Kinijos gamintojais ([www.ut.lt](http://www.ut.lt)).

Įmonės struktūra yra sudėtinga, ją sudaro daugybė padalinių ir skyrių, pasiskirsčiusių pagal darbo specifiką, bei atliekamas funkcijas. 30 paveiksle (žr. 6 priede) pateikta privataus sektoriaus organizacijos valdymo schema.

Schemoje parodyta, kad visi skyriai yra tiesiogiai pavaldūs generaliniam direktoriui. Skirtingų padalinių darbuotojai kasdien komunikuoja tiek savo padaliniuose, tiek su kitais padaliniais. Kadangi padalinių pakankamai daug, tampa labai svarbi efektyvi komunikacija, bendradarbiavimas, nes iš daugybės atskirų mikroklimatų susiformuoja bendras organizacijos klimatas.

#### 4. 3. Tyrimo imtis ir eiga

**Tyrimo imtis:** Valstybinio sektoriaus organizacijos 30 darbuotojų – visi tarnautojai, privataus sektoriaus organizacijos 30 administracijos darbuotojų, taip pat abiejų organizacijų vadovai. Po 30 respondentų kiekvienoje organizacijoje pasirinkome todėl, kad tiriamuose skyriuose dirba tiek pat darbuotojų.

Mokslinio tyrimo procesą (eigą) santykinai Kardelis (2005, p. 109) skirsto *į tris pagrindinius etapus*:

1. Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas;
2. Empirinių duomenų rinkimas;

### 3. Tyrimo duomenų apdorojimas.

**Pasiruošimas tyrimui ir tyrimo organizavimas:** 2009 m. vasario 3 - 9 dienomis buvo parengta anketa. 2009m. kovo 16 d. valstybinio sektoriaus organizacijos respondentams išdalintos 30 anketų, iš kurių grįžo 28 anketos. Tą pačią dieną 30 anketų pateikta respondentams ir privataus sektoriaus organizacijoje, iš kurių grįžo 29 anketos.

2009 m. kovo 16 - 17 dienomis atliktas tyrimas su pasirinktais vadovais abiejose organizacijose.

Abiejų organizacijų vadovai buvo apklausti darbovietėse darbo metu iš anksto suderinus laiką. Kiekvieno susitikimo trukmė – apie 20 - 30 min. Vadovams buvo paašškintas tyrimo tikslas ir jų vaidmuo šiame tyrime. Anketa buvo parengta pagal iš anksto sudarytą klausimyną (žr. 2 priedą), kuris atskleistų respondento nuomonę apie konfliktus organizacijoje, leistų įvardinti pagrindines priežastis, dėl kurių kyla konfliktai, bei taikomus konfliktų valdymo modelius įmonėje, kaip sprendžiami konfliktai. Taip pat buvo pateikiami klausimai, kurie leistų patikrinti mūsų sukurto konfliktų valdymo modelio taikomumą organizacijose ir sužinoti, koks vadovo vaidmuo. Anketos klausimai parinkti analogiški anketos klausimams, kurie buvo pateikti darbuotojams.

**Empirinių duomenų rinkimas:** Ukmergės rajono savivaldybės administracijoje (valstybinis sektorius) buvo apklausta 30 respondentų. Tai yra šių skyrių darbuotojai:

- Vaiko teisių apsaugos skyriuje - 10 darbuotojai: 9 moterys ir 1 vyras;
- Socialinės paramos skyriuje -12 darbuotojų: 11 moterų ir 1 vyras;
- Finansų skyriuje - 8 moterys. Būtent iš šio skyriaus negrįžo 2 anketos.

Vaiko teisių apsaugos ir socialinės paramos skyriai rūpinasi vaikų teisėmis ir pareigomis, jų socialinėmis garantijomis, teikia valstybės paramą ir išlaikymą socialinės rizikos šeimoms ir t.t. Finansų skyrius rūpinasi biudžeto tvirtinimu ir paskirstymu reikalingiems projektams ir t.t.

AB „Utenos trikotažas“ (privatus sektorius) gamybos paruošimo skyriuje pateiktos 30 anketų. Anketos padalintos vadybininkams - technologams, konstruktoriams, žaliavų normuotojoms, dailininkėms, dizainerėms. Gamybos paruošimo skyrius ruošia modelius ir technologijas pagal Lietuvos ir Vakarų firmų užsakymus.

Anketos pateiktos šiems darbuotojams:

- Konstruktorėms ir žaliavų normuotojoms - 13 anketų: visos moterys;
- Vadybininkams – technologams - 10 anketų: 2 vyrai ir 8 moterys. Negrįžo 1 anketa;
- Dailininkėms ir dizainerėms - 7 anketos: visos moterys.

**Tyrimo duomenų administravimas.** Anketoje esantys teiginiai buvo koduojami naudojantis standartizuotomis kodavimo instrukcijomis ir sudaroma kompiuterinė testavimo duomenų matrica. Duomenų kodavimo ir perkėlimo procedūrų patikimumui įvertinti pakartotinai koduota ir suvesta 5% atsitiktinai atrinktų testo lapų. Kodavimo klaidų skaičius neviršijo 0,3%.



Skaičiavimai atlikti naudojantis specializuota statistine kompiuterine programos paketu SPSS (Bühl, Zöfel, 1996), lentelės ir grafikai sukurti bendraisiais redaktorais.

Atlikta dažnių, vidurkių analizė. Skirtumui tarp dviejų grupių statistiniams reikšmingumui įvertinti buvo taikomas Mann-Whitney U neparametrinis testas (t-testo analogas ranginėms skalėms). Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

Rezultatų analizei buvo panaudoti *suminių (kaupiamųjų) procentų* grafikai. Suminiai procentai sukaupia kintamųjų reikšmių procentines išraiškas nuo 0 iki 100%. Staigus grafiko kilimas rodo žymų procentinį padidėjimą pereinant prie gretimos kintamojo reikšmės.

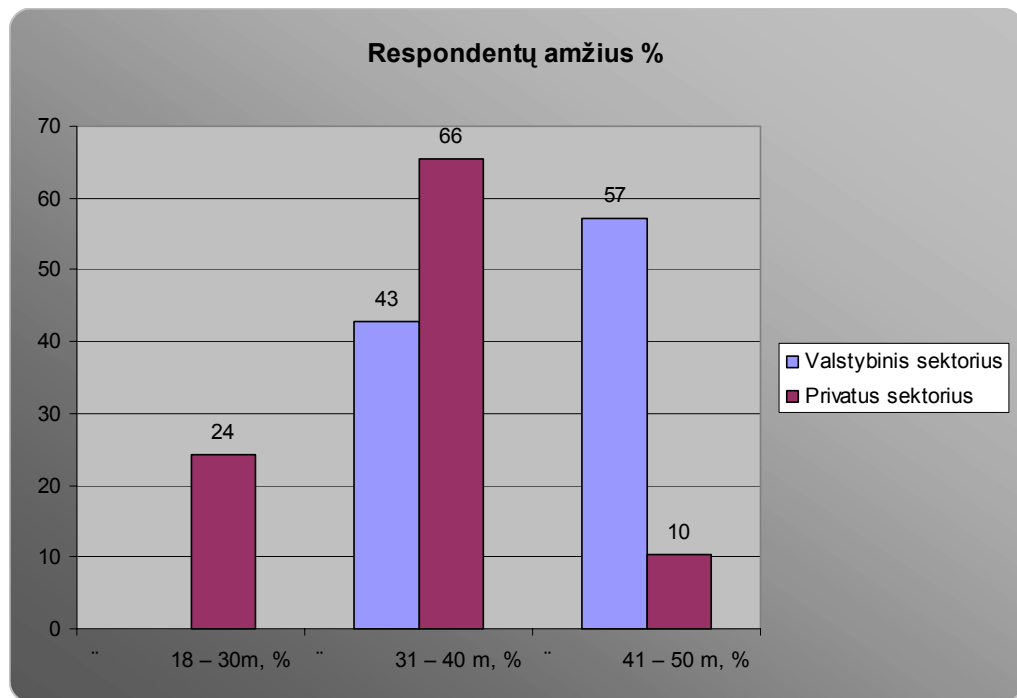
Iš pirminės duomenų bazės sudarytos atsakymų į kiekvieną anketos klausimą pasiskirstymų lentelės. Kiekvienam anketos klausimui pateikiamas atsakymų variantų skaičius ir jų pasiskirstymas procentais. Klausimams, į kuriuos atsakant buvo galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą, pasiskirstymo procentas apskaičiuotas kiekvienam atsakymo variantui.

#### 4. 4. Tyrimo rezultatų analizė

Konfliktų sprendimo strategijų ir valdymo būdų yra nemažai, todėl kiekvienas individas pasirenka tinkamiausią sau, atsižvelgdamas į situaciją, savo galimybes.

Duomenys apie respondentų **socialines - demografines** charakteristikas surinkti iš anketoje pateiktų baigiamųjų 17 – 20 klausimų. Tyrime dalyvavo 93 proc. moterų ir 7 proc. vyrų (ir valstybinio sektoriaus organizacijoje, ir privataus sektoriaus organizacijoje).

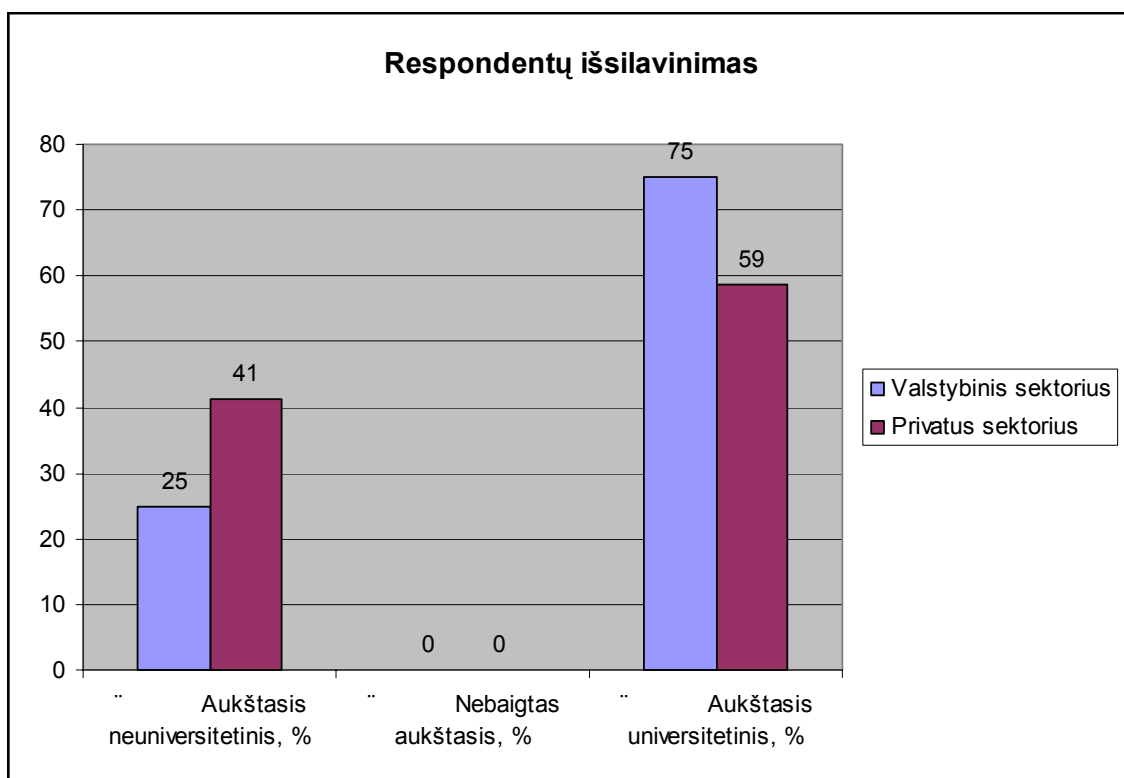
Respondentų amžiaus rodiklis yra svarbus nagrinėjant konfliktų priežastis ir jų valdymo galimybes, jei būtų vertinamas profesinės patirties laikotarpis nagrinėjamose organizacijose. Netgi konfliktų kilimo priežastys bei valdymo metodai gali būti skirtingi atskirose respondentų amžiaus grupėse. Atsižvelgiant į šiuos aspektus buvo prašyta tiriamųjų įvardinti savo amžių, išsimokslinimą (15, 16 pav.).



**15 pav.** Respondentų amžius valstybinio ir privataus sektorių organizacijose

Daugiausiai tyrime dalyvavusių valstybinio sektoriaus tiriamųjų yra 41 – 50 metų amžiaus (57 proc.), o privataus sektoriaus organizacijoje dominuoja kiek jaunesnio amžiaus žmonės (31 – 40 metų grupei priklauso 66 proc. apklaustųjų).

Abiejose organizacijose tarp apklaustų respondentų vyrauja aukštasis išsimokslinimas. Išsimokslinę darbuotojai geriau supranta organizacijos veiklos rūšių ar skyrių veiklos tarpusavio priklausomybę ir jiems lengviau nustatyti kylančių konfliktų priežastis ir išvengti destruktivių konfliktų pasekmių, jie greičiau įsisavina naujoves, patiria mažesnę stresą diegiant naujus metodus. Šie rodikliai abiejose organizacijose panašūs todėl, kad visi apklaustieji yra tarnautojai, ne taip senai baigę mokslus, ar tebesimokantys toliau, nes tokie reikalavimai keliami organizacijose administracijos darbuotojams.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsimokslinimą valstybinio ir privataus sektorių organizacijose

Apibendrintus demografinius duomenis galima plačiau panagrinėti 8 lentelėje.

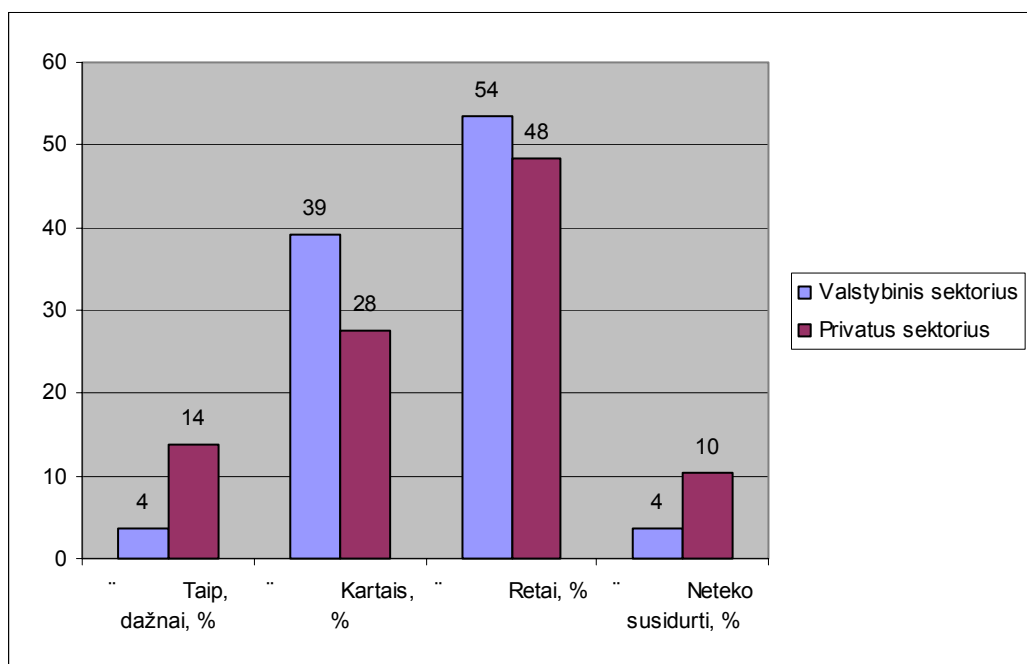
8 lentelė

**Respondentų duomenys pagal amžių, išsimokslinimą ir pareigas (sudaryta autorės)**

	Valstybinis sektorius		Privatus sektorius	
	Dažniai	Procentai	Dažniai	Procentai
<b>Amžius</b>				
18 – 30	0	0	7	24
31 - 40	12	43	19	66
41 – 50	16	57	3	10
<b>Iš viso:</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Išsimokslinimas</b>				
Aukštasis neuniversitetinis	7	25	12	41
Aukštasis	21	75	17	59
<b>Iš viso:</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Pareigos</b>				
Administracijos darbuotojas	28	100	29	100
<b>Iš viso:</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**Tyrimo rezultatai.**

Kita dalis anketos klausimų apėmė konfliktų iškilimo dažnumą, sprendimo būdus bei metodus, darbuotojų pozicijas konfliktų metu, konfliktų valdymo modelio pritaikymą.



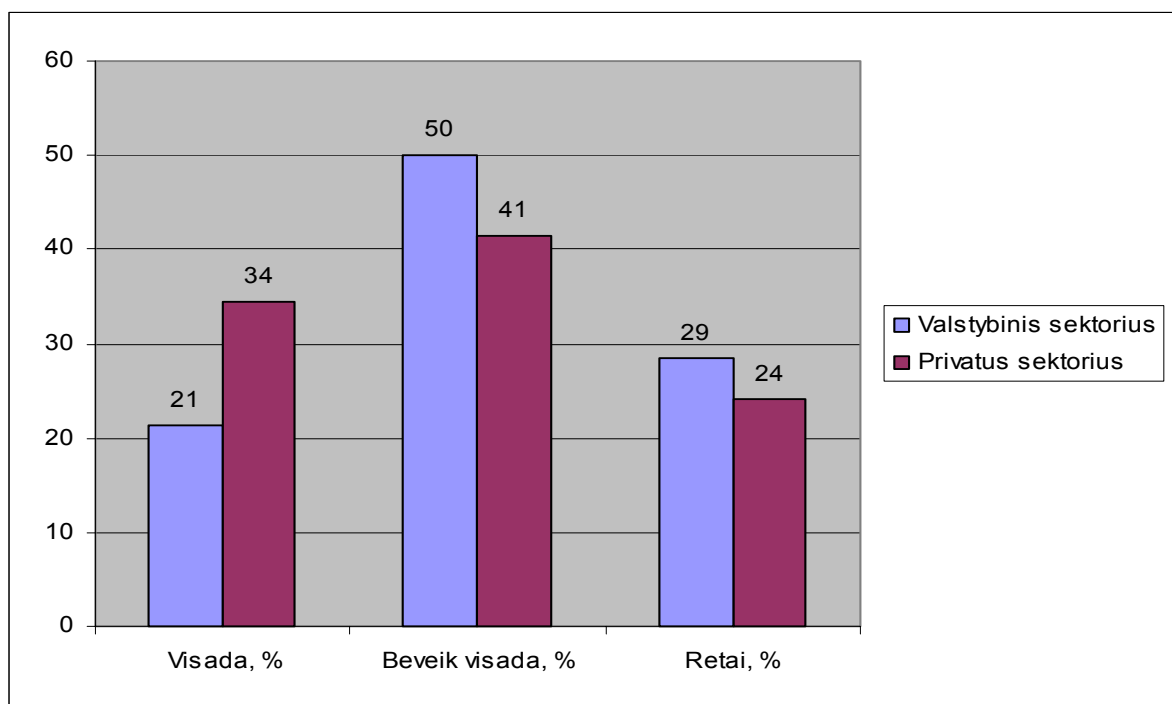
17 pav. Konfliktų dažnis valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad valstybinio sektoriaus organizacijoje konfliktai kyla retai (54 proc.). Kita dalis apklaustųjų (39 proc.) teigia, kad konfliktai kyla kartais. Jie nėra dažni, bet periodiškai išskylančys. 4 proc. respondentų valstybinio sektoriaus organizacijoje neteko susidurti su konfliktais, privataus sektoriaus organizacijoje 10 proc. neteko susidurti, o 48 proc. – teko susidurti su retai išskylančiais konfliktais. Abiejų organizacijų vadovai pritarė darbuotojų nuomonei, kad konfliktai jų organizacijose nėra dažni, tačiau neišvengiami. Rezultatai leidžia teigti, kad valstybinio sektoriaus organizacijoje konfliktai kyla kiek dažniau nei privataus sektoriaus organizacijoje, nes 4 proc. respondentų pažymėjo, jog tenka dažnai susidurti su konfliktais. Privataus sektoriaus organizacijoje dauguma respondentų susiduria su konfliktais retai. To priežastys, gali būti: valstybinio sektoriaus organizacijos veiklos specifika - tai nuolatinis kontaktas tiek su klientais, tiek tarpusavyje; privataus sektoriaus organizacijos darbuotojai labai retai kontaktuoja su klientais, todėl konfliktai kyla dažniausiai tarpusavyje.

*Galima daryti išvadas, kad konfliktai neišvengiami organizacijų gyvenime, jie kasdienybės dalis, todėl labai svarbu teisingai numatyti konfliktų simptomus, nustatyti priežastis, pasirinkti tinkamą konfliktų valdymo stilių, kad išvengti destruktivių pasekmių.*

Išsiaiškinus, kad vis tik konfliktų dėl vienokų ar kitokių priežasčių organizacijose kyla. Ir jas reikia spręsti. Buvo klausama abiejų organizacijų, ar jie išsprendžia kilusius konfliktus. Organizacija valstybiniame sektoriuje beveik visada gauna teigiamus rezultatus (50 proc.), visada – 21 procentas respondentų, o 29 procentai sako, kad retai pavyksta pasiekti norimo rezultato. Organizacijos sprendimai yra kiek geresni – visada ir beveik visada atsakė 75 procentai apklaustųjų

(34 proc. „visada“ ir 41 proc. „beveik visada“). Šie rodikliai sako, kad organizacijos ieško geriausio sprendimo, arba darbuotojų lūkesčiai patenkinami. Analizuojant tyrimo duomenis, pateiktus 18 paveiksle, išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp šių sektorių ( $p < 0,05$ ). Valstybiniame sektoriuje dažniau sprendžiant konfliktu gaunami laukiami rezultatai.



**18 pav.** Laukiamų rezultatų pasiekiamumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Aktualu buvo sužinoti, kaip organizacijos sprendžia kilusius konfliktus, ar tai daro pagal kokius nors modelius, ar renkasi kitus variantus. Dauguma valstybinio organizacijos respondentų mano, kad konfliktai kyla dėl labai skirtingų priežasčių (44 proc.), taip pat sako, kad konfliktuoja skirtingi žmonės (28 proc.), todėl taikyti modelius neįmanoma (19 pav.). O 26 procentai respondentų apskritai nesigilina į modelinį konflikto sprendimą. Jie tiesiog sprendžia konfliktą.

Kiek kitokia situacija yra privataus sektoriaus organizacijoje. Apklausus dirbančiuosius šioje organizacijoje paaiškėjo, kad net 36 procentai respondentų iš karto sprendžia problemas, 25 proc. Sako, kad neįmanoma taikyti konflikto sprendimo modelio, nes konfliktai kyla dėl skirtingų priežasčių, taip pat konfliktuoja skirtingi žmonės. Taip atsakė 31 proc. apklaustųjų. Ir tik du procentai respondentų mano, kad taikomi konfliktų sprendimo modeliai yra naudingi.

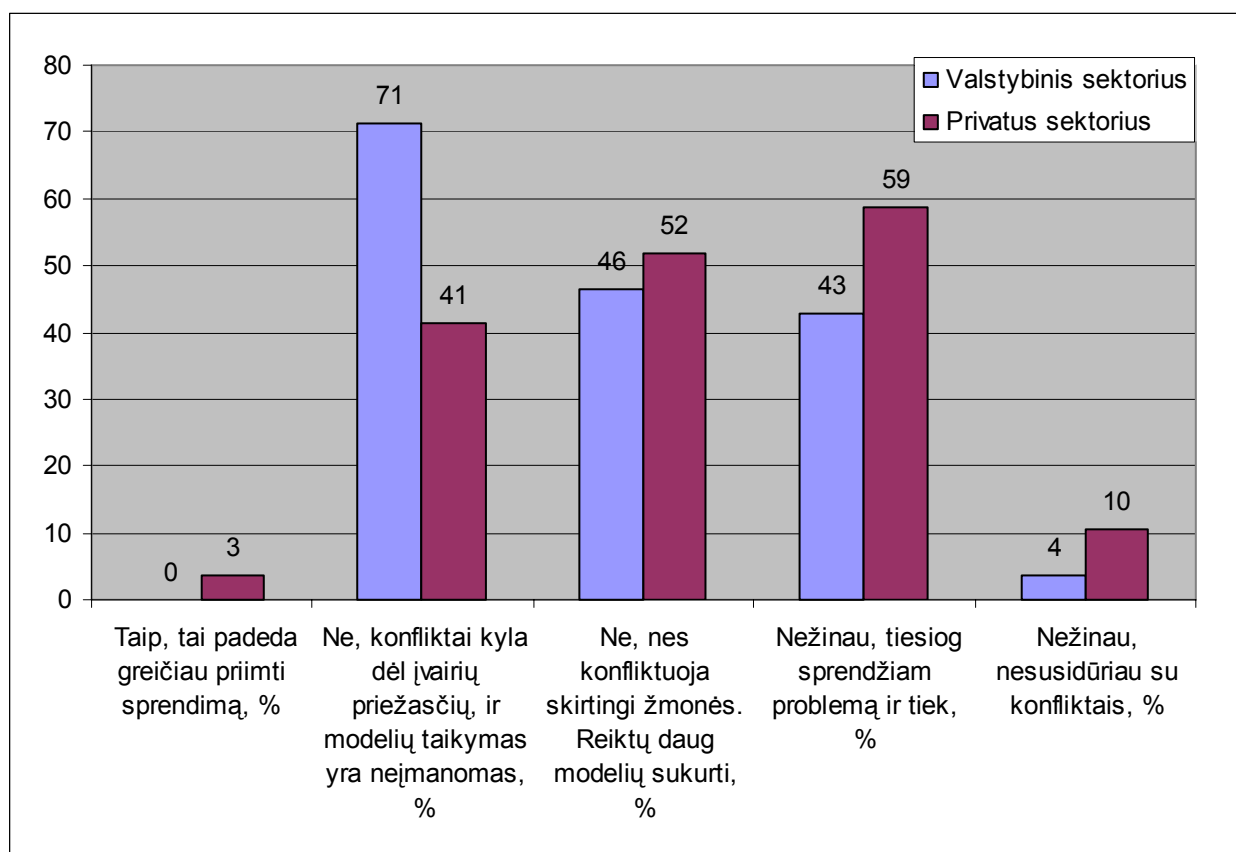
Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėjo statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių sektorių nepastebėta ( $p > 0,05$ ).

Privataus sektoriaus organizacijos *vadovo nuomonė* patvirtina respondentų rezultatus – organizacijoje stengiamasi kuo greičiau spręsti konfliktą, ir dėl konfliktų bei konfliktuojančių pusių

skirtumų neįmanoma turėti konflikto sprendimo modelio kiekvienai konfliktinei situacijai. Valstybiniame sektoriuje taip gaunami laukiami rezultatai.

*Susidaro nuomonė, kad organizacijos žmonės nelenkę vadovautis iš anksto numatytais sprendimo būdais, jie nori labiau atsižvelgti į konfliktuojančių žmonių savybes, konflikto priežastis.*

*Galima iškelti prielaidą, kad organizacijos galėtų taikyti šiame darbe sukurtą konfliktų sprendimo modelį. Arba jį taiko, tik to neįvardija. Šio metodo esmė yra išsiaiškinti konflikto priežastis.*



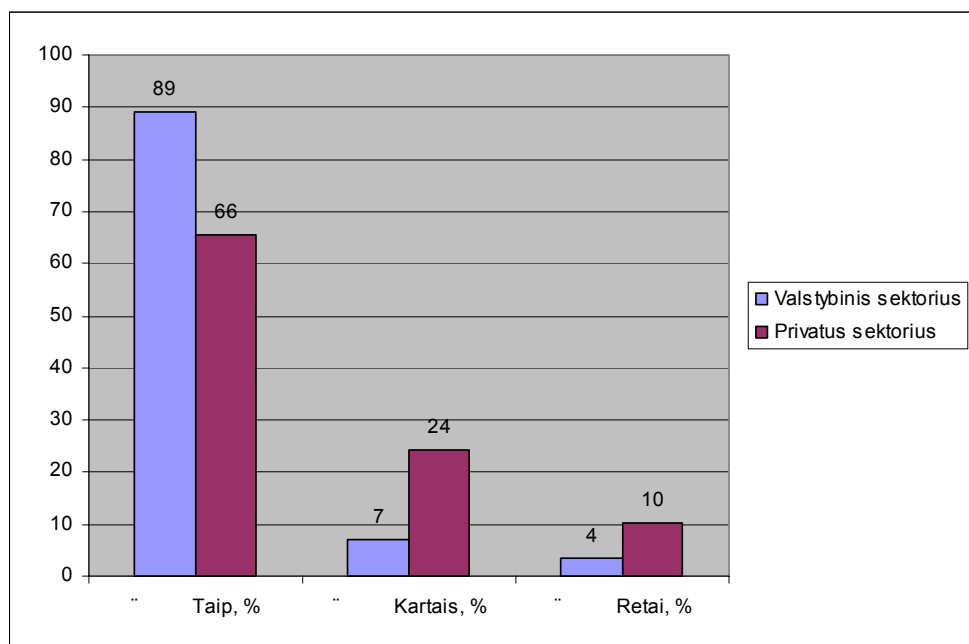
**19 pav.** Modelių taikymas sprendžiant konfliktus valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Buvo išsikeltas tikslas išsiaiškinti, ar ar visada organizacijos ieško konflikto priežasčių. Išanalizavus grafike pateiktus rezultatus, galima teigti, kad konflikto kilimo priežasčių ieškoma abiejose organizacijose (20 pav.). Rečiau tai daro privataus sektoriaus organizacija, nes 10 procentų apklaustųjų pasirinko būtent šį atsakymą. Todėl galima manyti, kad privačiame sektoriuje labiau akcentuojamas sprendimo rezultatas, t.y. konflikto sprendimo sistemos priemonės, o ne sprendimo priėmimo sistemos kūrimo strategija. Taip pat galima matyti, kad privačiame sektoriuje labiau norima kuo greičiau išspręsti konfliktus sugaištant kuo mažiau laiko. *Vadovo nuomone* turi būti siekiama kuo greičiau išspręsti konfliktą, nes jo neišspręsdus jis tik gilėja ir tada būna sunkiau rasti

išeitį. Tai galima suprasti, nes šios organizacijos veiklos pobūdis yra pelnas, ir užsitęsęs konflikto sprendimas būtų labai nenaudingas.

Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp šių sektorių ( $p < 0,05$ ). Valstybiniame sektoriuje dažniau nustatinėjamos konflikto priežastys nei privačiame.

**Vadovai** abejose organizacijose taip pat minėjo, kad visada ieškoma priežasčių.

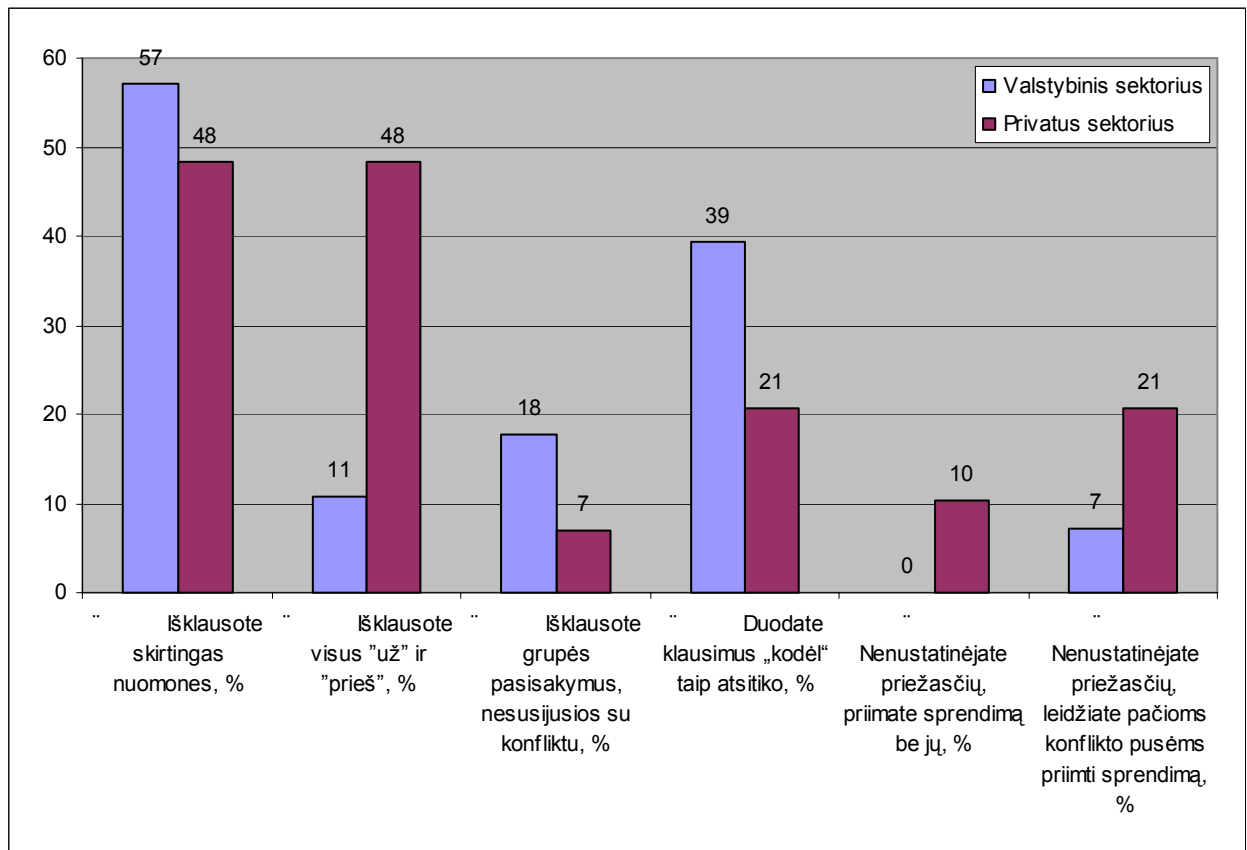


**20 pav.** Konfliktų priežasčių nustatymo dažnis valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Į pateiktą klausimą „Kaip nustatinėjate konflikto priežastis?“, respondentai atsakė taip: 57 procentai apklaustųjų valstybinio sektoriaus organizacijoje išklauso skirtingas nuomones, 39 procentai klausia kodėl taip atsitiko. Privataus sektoriaus organizacijoje taip pat išklausomos abi konfliktuojančios pusės (48 proc.), sudėliojami „už“ ir „prieš“ pasisakymai (ši atsakymą pasirinko taip pat 48 proc. respondentų). Priežastis, kodėl taip atsitiko domisi tik 21 procentas apklaustųjų. Visiškai nenustatinėja jokių priežasčių 7 procentai respondentų valstybinio sektoriaus organizacijoje ir 21 procentas privataus sektoriaus organizacijoje. Detaliau duomenys analizuojami 21 paveiksle.

*Iš šių klausimų pateiktų atsakymų galima spręsti, kad abi organizacijos ieško konfliktų šaknų, tačiau tai daro pakankamai skirtingai. Šiame darbe siūlomam modeliui artimesnis sprendimų būdas yra privataus sektoriaus organizacijoje, nes matomi du svarbūs faktoriai – aiški ir tiksli priežastis bei žmogus, t.y. jo nuomonė, jausmai. Tai leidžia manyti, kad tiriamasis konfliktų sprendimo modelis būtų pritaikomas labiau privataus sektoriaus organizacijoje.*

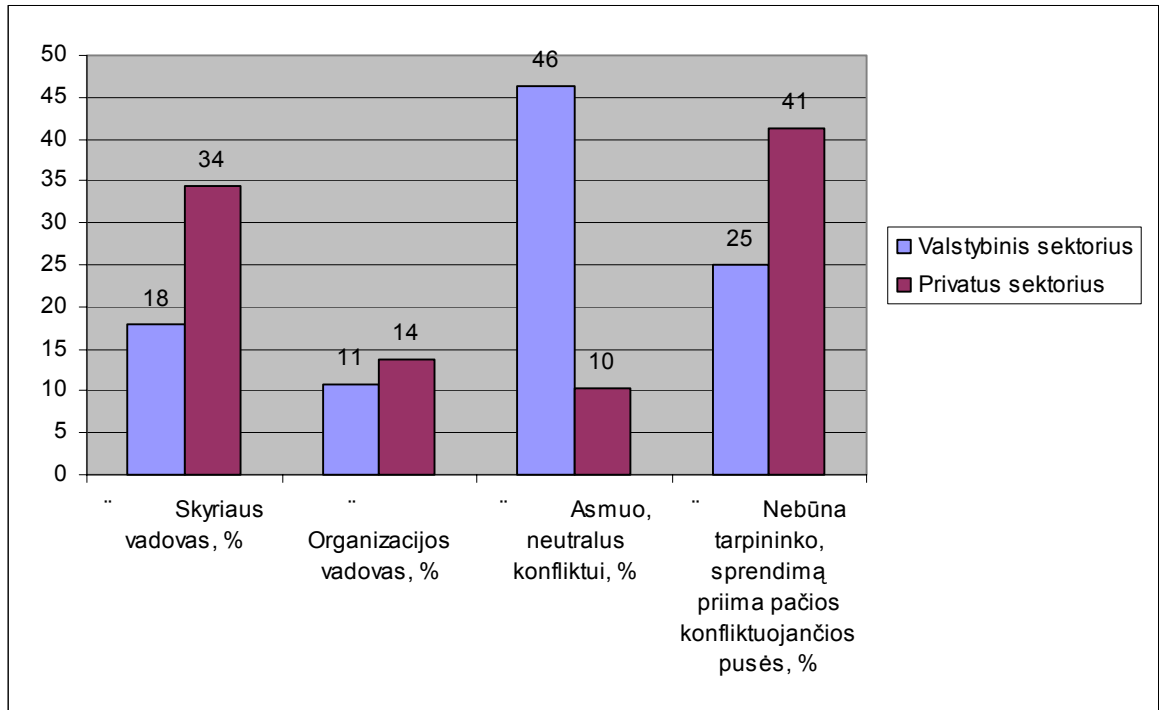
Abu **vadovai valstybiniame ir privačiame sektoriuose** išklauso abi puses, nes sudėtinga aiškintis konflikto priežastis – abi pusės jaučiasi teisios.



**21 pav.** Organizacijose vykstančių konfliktų priežasčių nustatymo būdai valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Kaip buvo paminėta literatūroje, sprendžiant konfliktus, labai svarbus vaidmuo tenka asmeniui, kuris atlieka konflikto tarpininko vaidmenį. Jei tai įmonės vadovas ir jo autoritetas yra svarus, tai ir tikėtinas konflikto sprendimas labiau priklausys nuo jo. Todėl norint išsiaiškinti kas atlieka šį vaidmenį, buvo užduotas toks klausimas valstybinio ir privataus sektorių organizacijų apklausos dalyviams (22 pav).





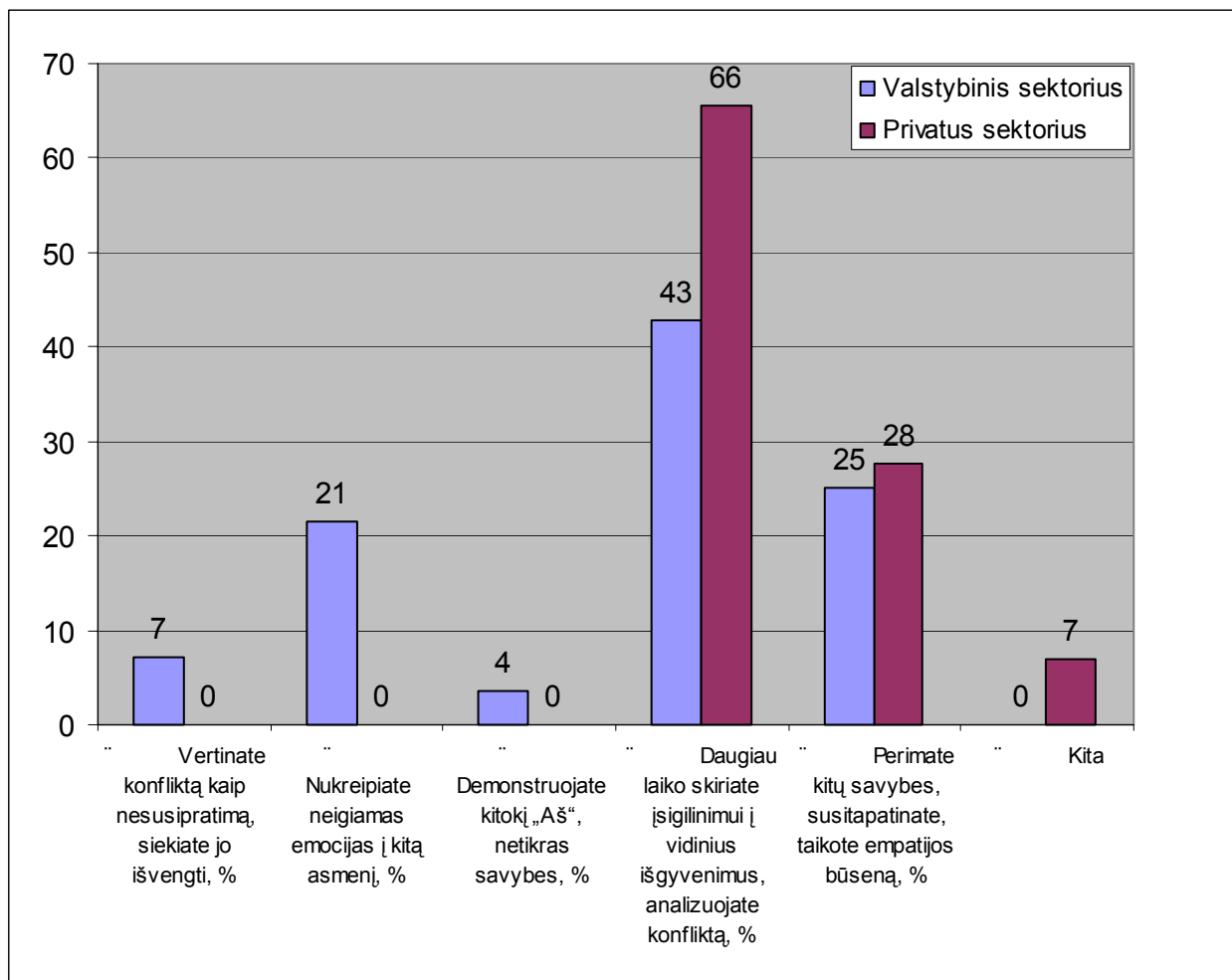
**22 pav.** Konflikto metu tarpininko vaidmenį atlikėjas valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Kaip matome, valstybinio sektoriaus organizacijoje 46 procentai apklaustųjų, atsidūrę konfliktinėje situacijoje, tarpininku pasirenka neutralų žmogų, nesusijusį su konfliktuojančiomis pusėmis. 25 procentai sako, kad tarpininko nebūna, nes konflikto sprendimą palieka išspręsti pačioms konfliktuojančioms pusėms. O organizacijoje privačiame sektoriuje net 42 procentai respondentų mano, kad nereikia tarpininko, ir tik 10 procentų pasirenka neutralų asmenį. Į skyriaus vadovą kreipiasi 18 proc. respondentų valstybinio sektoriaus organizacijoje ir 34 proc. privataus sektoriaus organizacijoje.

Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp šių sektorių ( $p < 0,05$ ). Privačiame sektoriuje konflikto tarpininku dominuoja vadovas arba paliekama spręsti konfliktuojančioms pusėms, o valstybiniame – asmuo neutralus konfliktui.

Šie atsakymai leidžia suprasti, kad konfliktus siekiama išspręsti kuo žemesniame valdymo lygyje, nes kad organizacijos vadovas būna konflikto sprendimo tarpininku atsakė 11-14 procentų apklaustųjų atitinkamai valstybinio sektoriaus ir privataus sektoriaus organizacijose. Dėl konfliktų sprendimo kuo žemesniame lygyje gali kilti keblumų taikyti pasiūlytą konfliktų sprendimo modelį, nes kuo žemesnis valdymo lygis, tuo mažiau paisoma taisyklių ar metodų.

Tačiau konfliktų sprendimas priklauso ne tik nuo tarpininko, bet ir nuo pačių konflikte dalyvaujančių asmenybių, jų charakterio bruožų, mąstymo, užimamos pozicijos konflikto metu. Kaip elgiasi darbuotojai konflikto metu, ar linkę bendradarbiauti sprendžiant konfliktinę situaciją ir ar sutinka su modelių kūrimu organizacijos konfliktams spręsti buvo bandoma išsiaiškinti užduodant 7-14 anketos klausimus.



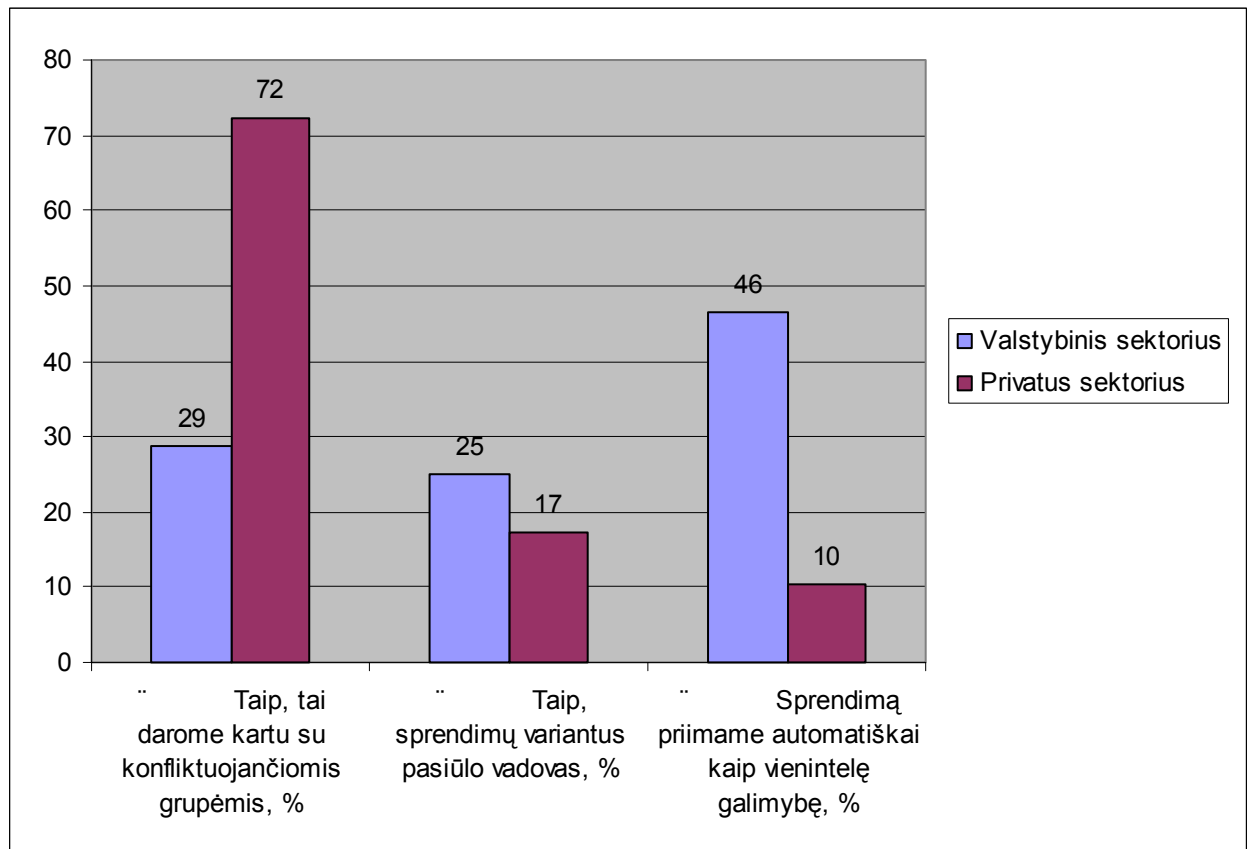
**23 pav.** Elgesys iškilus vidiniams konfliktams valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Išanalizavus rezultatus 23 paveiksle, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų gilinaisi į vidinius išgyvenimus, ką žmogus jaučia konfliktuodamas, analizuoja konfliktą žingsnis po žingsnio (43 proc. valstybinio sektoriaus organizacijoje ir 66 proc. privataus sektoriaus organizacijoje). Abiejose organizacijose (atitinkamai 25 ir 28 proc. valstybinio sektoriaus ir privataus sektoriaus organizacijose) respondentai sako, kad stengiasi suprasti ką jaučia kita konflikto pusė, susitapatina ar net perima kitų savybes. 21 proc. apklaustųjų valstybinio sektoriaus organizacijoje išsilieja, savo emocijas nukreipia į kitą asmenį. Tai nėra labai gerai, nes jie nepripažįsta to, kad jie patys galėtų būti konflikto iniciatoriai. Gana dažnai pasitaiko, kad nukreipiant emocijas į kitą asmenį, užblokuojamas informacijos priėmimas. Tai labai trukdo suprasti kitą žmogų ar vadovautis blaiviu protu reikiamu momentu. Tačiau tai blogai tik kitai konflikto pusei, nes ji nėra išklausoma ir priimant sprendimą yra tikimybė jį priimti klaidingą.

Kokie asmeniniai veiksniai padeda labiausiai išvengti konfliktų, pateikiama 4 priede.

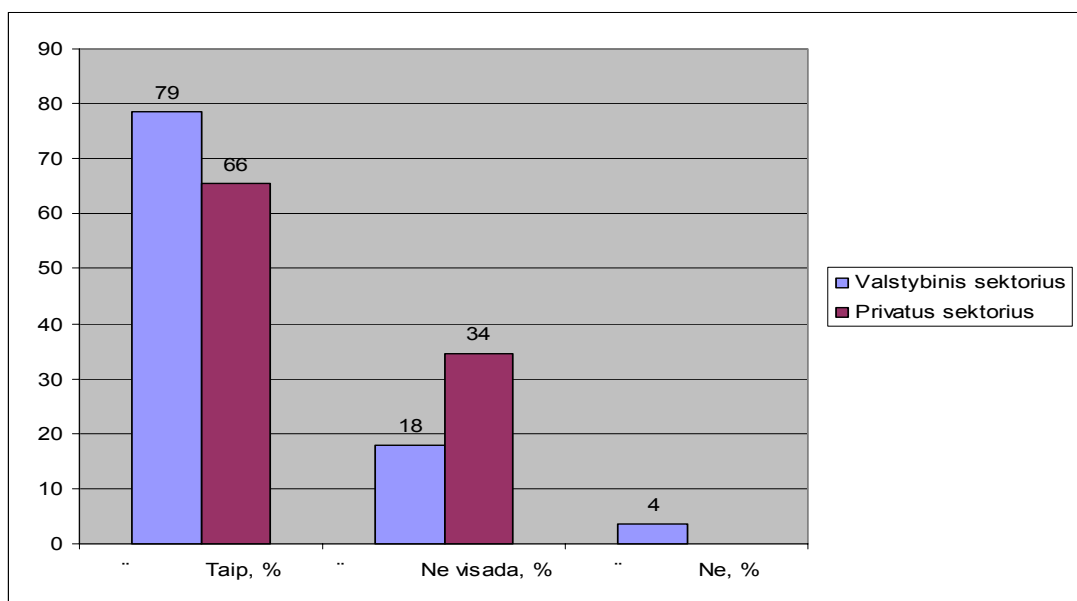
*Galima teigti, kad čia svarbus ir gana patikimas įrankis konfliktų sprendimui būtų pasiūlytas konfliktų sprendimo modelis, nes jis neleistų per nelyg greitai skubėti, leistų rasti tikrąją konflikto priežastį. Abi konflikto pusės taptų lygiateisėmis konflikte. Nors valstybinio sektoriaus vadovas sako, kad vidiniai konfliktai turi būti sprendžiami greitai, kad būtų nepastebėti pašalinių asmenų.*

Tyrimė buvo siekiama išsiaiškinti, kaip priimami sprendimai, kai konflikto priežastys jau yra žinomos (24 pav. ).



**24 pav.** Galimų sprendimo variantų priėmimas valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Valstybinio sektoriaus organizacijoje daugiausia sprendimas priimamas kaip vienintelė teisinga galimybė – taip mano 46 proc. respondentų. Privataus sektoriaus organizacijoje taip mano tik 10 procentų apklaustųjų. Kartu galimų optimaliausių konflikto sprendimo variantų ieško 29 proc. valstybinio sektoriaus organizacijoje, 72 proc. privataus sektoriaus organizacijoje. Vadovo įtaka randant sprendimą panaši abejose organizacijose – 25 proc. ir 17 proc. atitinkamai valstybiniame ir privačiame sektoriuose.

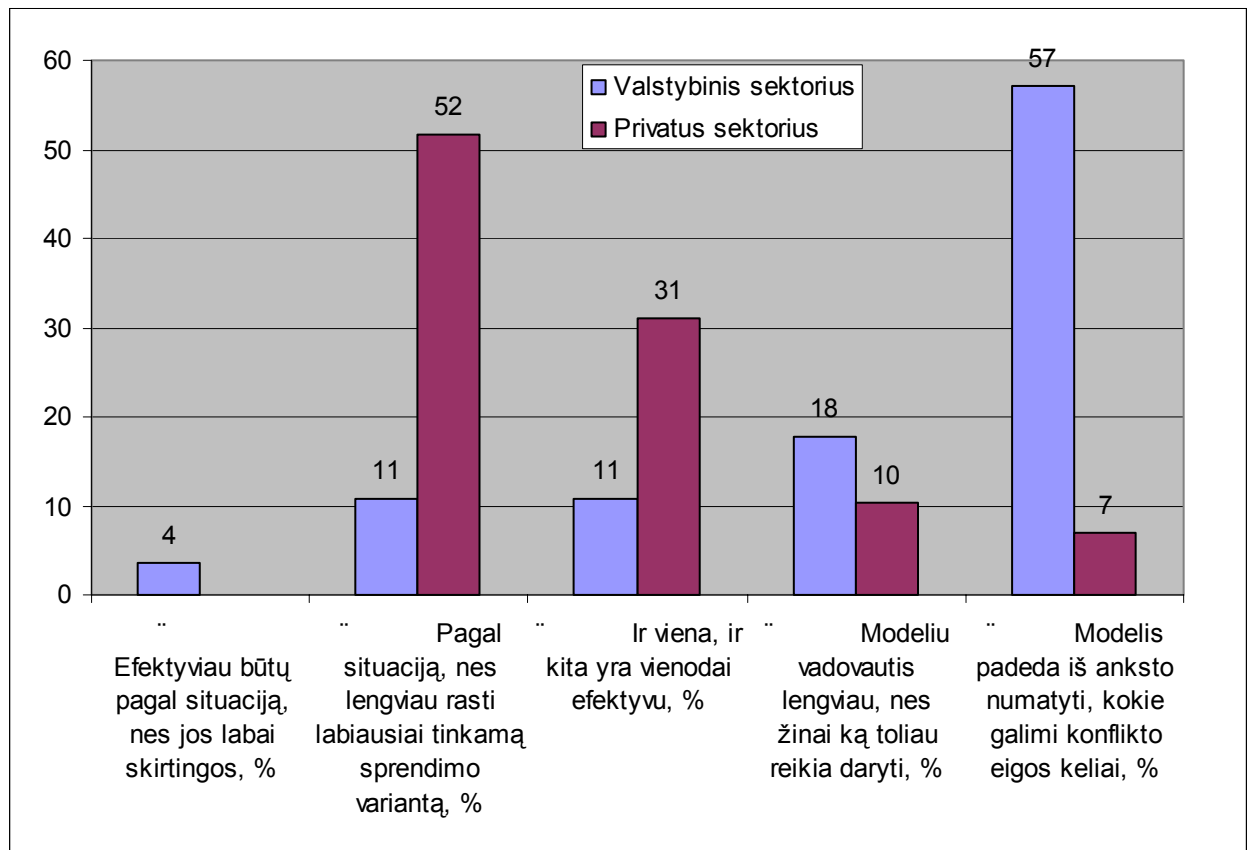


**25 pav.** Vadovavimosi priežasties-pasekmės analize dažnis priimanant sprendimus valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Norint patikrinti, ar laikomasi kokių nors taisyklių bei normų sprendžiant konfliktus, buvo pateiktas klausimas, ar įvykus konfliktui organizacijoje siekiant jį išspręsti vadovaujamosi priežasties - pasekmės analize. Gauti rezultatai parodė (25 pav.), jog abejose organizacijose, kai sprendžiami konfliktai ir ieškoma jų priežastis, vadovaujamosi priežasties - pasekmės analize. Vadovai šį respondentų pasirinkimą patvirtino.

*Vadinasi, galima teigti, kad abi organizacijos turi patirties sprendžiant konfliktus vadovautis tam tikromis sekomis, taisyklėmis. Todėl galima laikyti, kad taikant konfliktų valdymo modelį, didelio pasipriešinimo nebūtų, nes tam tikrų modeliavimo požymių organizacijose yra.*

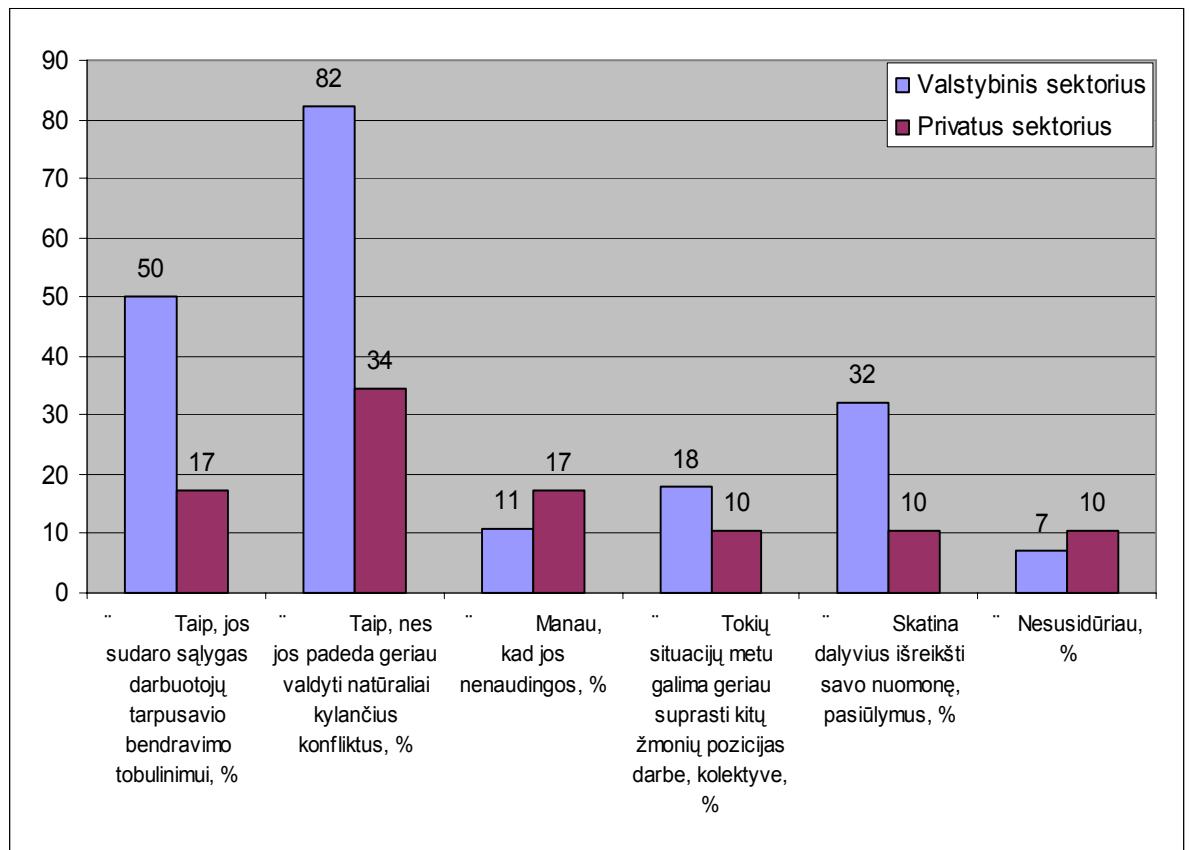
Siekiant išsiaiškinti, kur lengviau būtų taikyti modelį ir ar tai tikslinga, buvo užduotas klausimas kas yra efektyviau sprendžiant konfliktus - spręsti juos pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį (26 pav.).



**26 pav.** Efektyvumas sprendžiant konfliktus –pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Gauti rezultatai rodo, kad nors tam tikro sistemingumo sprendžiant konfliktus pastebima abejose organizacijose, konfliktų sprendimo modeliu labiau vadovautusi valstybinio sektoriaus organizacija ( $p < 0,05$ ) (57 proc. respondentų, kai privataus sektoriaus organizacijoje „už“ pasisakė tik 7 proc.). Privataus sektoriaus organizacija laikosi nuomonės, kad konfliktai yra skirtingi, todėl ir sprendimo būdai turėtų skirtis. *Vadovas* taip pat mano, kad geriau konfliktus spręsti žinant konfliktų sprendimo modelius. *Vadovas* taip pat mano, kad sprendžiant konfliktus galima taikyti kelis sprendimo modelius iš karto.

Ar nori organizacijos išvengti konfliktų, ar pritaria jų prevencijai, buvo aiškinamasi pateikiant klausimą apie dirbtinius konfliktus (27 pav).

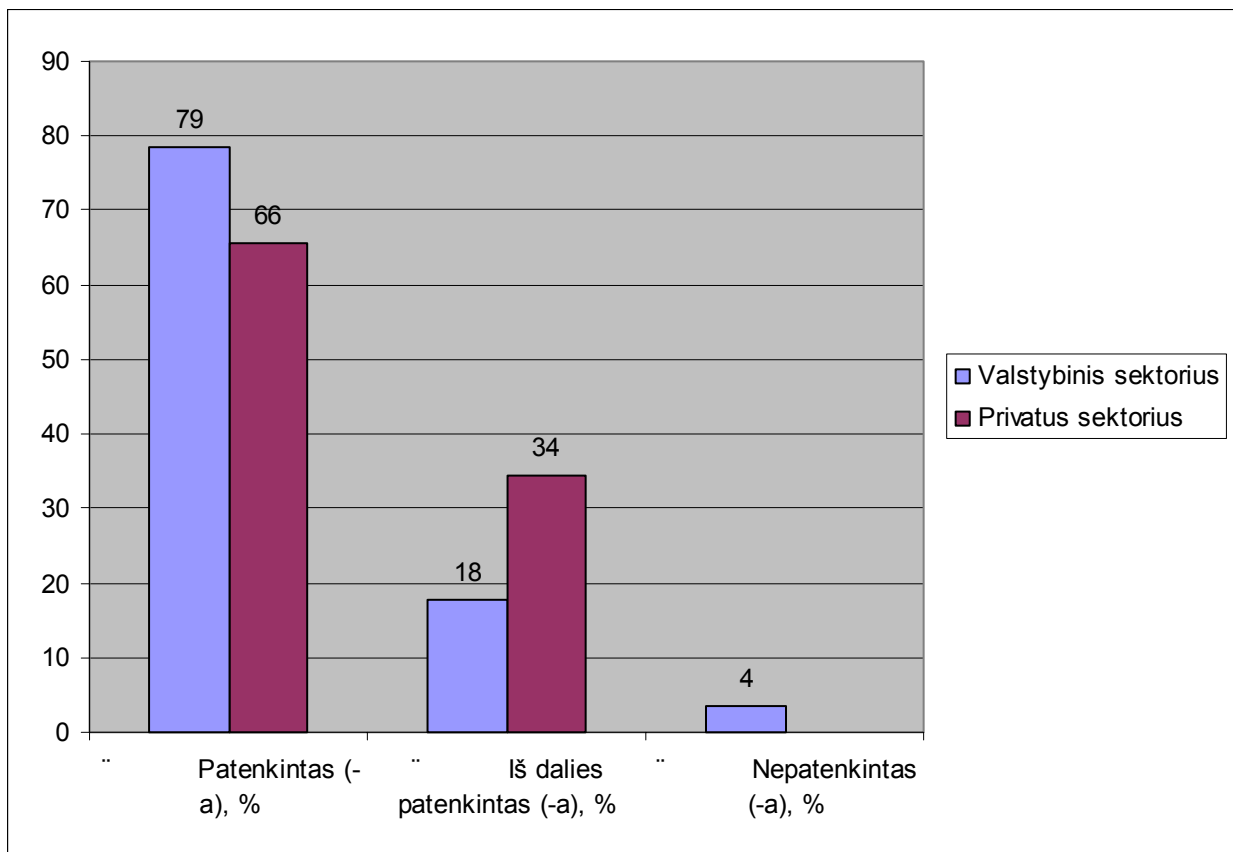


27 pav. Dirbtinų konfliktinių situacijų naudingumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose

Rezultatai 27 paveiksle leidžia manyti, kad abi organizacijos pritaria dirbtinų konfliktų naudingumui – 41 procentas valstybinio sektoriaus organizacijoje ir 35 procentai privataus sektoriaus organizacijoje. Respondentai mano, kad „repetuojant“ konfliktus galima gauti informacijos apie kitų žmonių galimus elgesio posūkius, skatina bendravimą, lengviau reiškiamą nuomonę, nes susidūrus su realiu konfliktu, situacija būna beveik žinoma. Tada būna lengviau rasti išeitį iš keblios padėties.

Pasirinkdami šiuos atsakymus, respondentai tarsi sutinka, kad kurti ir taikyti modelius konfliktų valdyme yra naudinga. Jie duoda daugiau pasirinkimo galimybių, lengviau suprasti kas atsitiko bei atpažinti konfliktą, nurodo kokie turi būti kiti žingsniai link konflikto teigiamo sprendimo.

**Privataus sektoriaus vadovo nuomone**, dirbtinos situacijos galimos tik toje organizacijoje, kurioje visi kiti veiklos procesai veikia nepriekaištingai, dirba profesionalūs vadovai ir darbuotojai. Tiksliau, intelektualioje organizacijoje, kuri siekia mokytis ir tobulėti. Kitoje, kur vadovai neturi pakankamai vadybinių žinių, tokie eksperimentai bus nesėkmingi. **Valstybinio sektoriaus vadovas** laikosi tvirtos nuomonės, kad dirbtinos situacijos nenaudingos.



**28 pav.** Pasitenkinimas iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu valstybiniame ir privačiame sektoriuose

28 paveiksle pateikti tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus organizacijoje konfliktai valdomi efektyviau, nes net pusė visų respondentų pažymėjo, jog yra patenkinti konfliktų valdymu organizacijoje.

*Valstybinio sektoriaus organizacijos vadovė* teigė, kad ne visada yra patenkinta darbe iškilusių konfliktų sprendimu, nes kartais jai pačiai nepavyksta suvaldyti emocijų, kartais pritrūksta ryžto apginti savo poziciją. Vadovė linkusi tobulėti ir mokytis iš savo klaidų.

Tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijoje net 87 proc. respondentų konfliktų valdymu ir sprendimu patenkinti tik iš dalies. *Privataus sektoriaus organizacijos vadovė* teigė, jog yra patenkinta konfliktų sprendimu. Tačiau pabrėžia, kad sunkiausiai valdomi konfliktai tarp atskirų padalinių, nes dažnai užmirštami bendri organizacijos tikslai, o akcentuojami tik savi. Dažnai tokių konfliktų metu laimi ne teisūs, o tie, kurių įtaka didesnė.

## IŠVADOS

Magistro darbe suformuluoti teoriniai argumentai ir empiriniu būdu konstatuoti faktai leidžia teigti, kad atliktas tyrimas pavyko, o gauti rezultatai yra reikšmingi kuriant bei taikant konfliktų sprendimo modelį.

*Teorinės lietaartūros analizė leidžia teigti, kad:*

1. Kiekvienoje organizacijoje konfliktai – neišvengiama kasdienybės dalis. Dažniausiai konfliktai apibrėžiami kaip priešišku interesų ir požiūrių susidūrimas, reiškiantis prieštaringas nuostatas bei veikimo tikslus tarp dviejų ar daugiau šalių. Apibrėždami konfliktus vieni autoriai akcentuoja interesų svarbą, kiti – aplinkybių, dar kiti – santykių, valdymo, nemalonių pojūčių svarbą. Konfliktų organizacijoje ypatumai yra labai įvairūs, sąlygojami individų asmeninių savybių, situacijos veiksnių bei organizacinės struktūros. Pastaruoju metu vis labiau pripažįstama, kad konfliktai gali turėti ne tik neigiamos, bet ir pozityvios reikšmės, nes išryškėja opios susikaupusios problemos ir randami konstruktyvūs sprendimai, generuojamos naujos idėjos, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, surenkama papildomos informacijos apie organizacijose vykstančius procesus. *Taigi konfliktai yra reguliuojanti jėga, palaikanti ir padedanti išsaugoti organizacijos pusiausvyrą.*
2. Konfliktų įtaka organizacijai labai priklauso nuo konfliktų valdymo galimybių. Čia labai svarbus vaidmuo tenka vadovui. Sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovui pavyksta sumažinti destruktivių konfliktų, tuo pat metu skatinant konstruktyvius. Šiam tikslui pasiekti padeda pasirinktas demokratiškas vadovavimo ir bendradarbiavimo konfliktų valdymo stiliai. Talentingi lyderiai žino, kad ginčai ir diskusijos skatina darbuotojų kūrybiškumą, naujoves, teigiamus pokyčius. Geras vadovas traukia žmones prie savęs, o ne stumia nuo savęs. Taigi konstruktyvūs konfliktai yra naudingi organizacijai, todėl juos būtina skatinti. Tačiau, kad ir kokie konfliktai iškiltų organizacijose – konstruktyvūs ar destruktiviūs, svarbu ne vengti jų, o spręsti, pasirenkant tinkamiausią strategiją pagal konflikto pobūdį. Pasirinktos konfliktų strategijos sėkmė priklauso nuo destruktivių konfliktinių situacijų profilaktikos bei pozityvių konfliktų skatinimo. Galima teigti, konfliktų valdymas yra glaudžiai susijęs su pačios organizacijos kultūra.



*Atlikus tyrimą valstybinio sektoriaus ir privataus sektoriaus organizacijose ir apibendrinus duomenų rezultatus, galima teigti, kad:*

3. Abiejose organizacijose vyrauja dvejopas požiūris į konfliktus: tiek teigiamas, tiek neigiamas. Didelė dalis darbuotojų linkę vengti konfliktų, sutinka, kad reikalinga konfliktų prevencija. Kita dalis taip pat supranta konfliktų naudą, pritaria jog konfliktai brandina organizaciją, palaiko ir padeda išsaugoti jos pusiausvyrą, tačiau kilusius konfliktus linkę spręsti ne pagal iš anksto sudarytą konfliktų valdymo modelį.
4. Tyrimo metu paaiškėjo, jog konfliktai tiek valstybinio sektoriaus, tiek privataus sektoriaus organizacijose nėra dažni, tačiau neišvengiami. Susidarė nuomonė, kad viešajame sektoriuje konfliktai dažnai įtakojami politinių sprendimų, kurie ne visuomet visiems darbuotojams atrodo teisingi ir skaidrūs. Priklausomybė vienai ar kitai partijai valstybinėje organizacijoje taip pat yra svarbus veiksnys. Pasikeitus politinėms pažiūroms, tikslams, t.y. pasikeitus valdančiajai partijai, darbuotojai, priklausantys anksčiau valdžiusios partijos gretoms, jaučia netikrumo jausmą dėl savo darbo vietos.
5. Abiejose organizacijose konfliktai dažniausiai sprendžiami išsiaiškinus konflikto priežastis. Žymiai rečiau priežasčių ieškoma valstybinio sektoriaus organizacijoje. Abiejose organizacijose, kuomet ieškoma konflikto priežasčių, tai daroma vadovaujantis priežasties-pasekmės analize.
6. Konfliktai privačiame ir valstybiniame sektoriuose sprendžiami gana skirtingai, tačiau tiek vienoje organizacijoje, tiek kitoje rezultatai pasiekiami daugmaž panašūs – dažniausiai pasiekiamas laukiamas rezultatas. *Didžiausias skirtumas sprendžiant konfliktus yra konflikto priežasties paieškos būdas.* Sprendžiant valstybinio sektoriaus konfliktus išklausomos visos konfliktuojančios pusės, o privačiame sektoriuje – dar ir ieškomos svaresnės priežastys. Abu sektoriai mano, kad konfliktai labai skirtingi dėl skirtingų priežasčių.
7. Konfliktų valdymo modelis tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuose grindžiamas priežasties ir pasekmės analize. Abi organizacijos taiko tam tikrą konfliktų valdymo modelį, tačiau jo neįvardija kaip modelio. Taip pat paaiškėjo, kad yra vertinamas žmogiškasis faktorius tiek aiškinantis priežastis, dėl kurių kyla konfliktai, tiek sprendžiant pačius konfliktus per tarpininkus. Žmogiškojo faktoriaus įtaka pasireiškia išklausant konfliktuojančias puses.

8. Prieš pasirenkant konfliktų valdymo modelio kūrimo strategiją, pirmiausia reiktų aiškiai apibrėžti, kur jūs esate ir ko norite siekti. Tirtose organizacijose tai daroma, bet labai chaotiškai ir neapibrėžtai. Žmonės pirmiausia yra linkę galvoti apie konfliktų sprendimo pasekmes, o ne apie jų kūrimo strategiją bei naudą. Žinoma, galiausiai konfliktas išsprendžiamas, tačiau sprendimas ne visada būna tinkamas bei siektinas.
9. Pasiūlyti vieną, efektyviausią būdą įveikti konfliktus neįmanoma. Konfliktinės situacijos, anot respondentų nuomonės, tokios skirtingos, jog kiekvienam sprendimo bandymui reikalinga kruopšti padėties analizė ir skirtingas modelis. Pagrindinė konflikto sprendimo prielaida - atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir pasirengimas bendradarbiauti. Todėl III – amje darbo skyriuje pasiūlytą konfliktų valdymo modelį galima taikyti. Tai patvirtina ir tyrimas – organizacijos turi patirties vadovautis tam tikromis taisyklėmis, nori išvengti konfliktų, supranta konfliktų prevencijos naudą. Šis modelis turėtų būti vienodai efektyvus tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuose.

## REKOMENDACIJOS

1. Abiejose organizacijose svarbu skatinti konstruktyvius konfliktus, analizuoti jų priežastis kartu su darbuotojais, ieškoti visiems naudingų sprendimų ir išeičių. Būtina akcentuoti konstruktyvių konfliktų naudą tiek patiems darbuotojams, tiek visai organizacijai.
2. Abi organizacijos turi išmokti vertinti skirtingus darbuotojų savybes, gebėjimus, patirtį, požiūrius į esamas situacijas. Tai padėtų išvengti konfliktų grėsmės.
3. Rekomenduojama abiem organizacijoms atidžiau vertinti konfliktų stiprumo laipsnius bei pasirinkti vieną metodą konfliktams valdyti. Dabar tai daroma chaotiškai, todėl dažnai esantieji konfliktinėje situacijoje nežino kaip elgtis, ko tikėtis, stengiasi išsilieti ant kitų. Tai nedaro organizacijos patvaresnės ar saugesnės.
4. Darbo autorė sukūrė konfliktų valdymo modelį, kuris paremtas priežasties analizės metodu. Kiekviena organizacija juo gali naudotis kaip pagrindiniu įrankiu, jį pritaikant pagal savo organizacijos poreikius.
5. Darbe atlikti tyrimai parodė, kad labai svarbu sprendžiant konfliktus yra išsiaiškinti tiksliai jų kilimo priežastis. Todėl galima teigti, kad norint veiksmingai spręsti konfliktus, būtina atkreipti dėmesį į konfliktų priežastis, darbuotojų poreikius ir ieškoti racionalių konflikto sprendimo būdų.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V., (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
2. Augustinaitis A. (2002). *Informacinė žinojimo sandara*. Vilnius: Informacijos mokslai, [t.] 21, p. 43–58.
3. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
4. Almonaitienė J., D. Antinienė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulaitienė G., Ruibinitė L., Vasiliauskaitė Z. (2003). *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Appleby R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
6. Aureli F. (2000). *Natural Conflict resolution*. USA.
7. Бабосов Е. М. (2001). *Конфликтология*. Минск: Тетрасистемс.
8. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
9. Bagdonas E., Rapalienė L. (1996). *Administravimo principai*. KTU.
10. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. – Kaunas: Technologija.
11. Baršauskienė V., Mačerinskienė I., (2007). *Studijų darbų parengimo tvarka*. Kaunas: Technologija.
12. Bezrukova K. (2003). *Straipsnis: The role of conflict management styles and content. Academy of management proceedings*.
13. Dana D. (2000). *Conflict resolution*. USA.
14. Dikčius V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vadybos kolegija.
15. Edelman J., Crain M.B., (1997). *Derybų kelias*. Vilnius: Margi raštai.
16. Fiurst M. (1993). *Psichologija*. Vilnius: Lumen.
17. Frank Yates J., (2004). *Sprendimų valdymas*. Vilnius.
18. Gailienė D., Bulotaitė L., Sturlienė N., (2004). *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Vilnius: Tyto alba.
19. Gliokler M. (2003). *Tarpusavio santykių galia*. Vilnius: Lietuvos Valdorfo pedagogikos centras.
20. Goodwin J. (2002/38/3). *Straipsnis: Auditor's Conflict management methods. Abucus*.
21. Guščinskienė J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. (2007)?
22. Icikzonas R. (1998) Kaip nugludinti aštrų kampą? *Vadovo pasaulis*, 1.
23. Ignatavičienė K., Račelytė D., (2003). *Apie konfliktus ir jų sprendimą*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
24. Ivancevich J. M. (1989). *Organizational behavior and management / J. M. Ivancevich, M. T. Matteson. Plano*.

25. Jacikevičius A. (1996). *Siela, mokslas, gyvensena. Psichologijos įvadas studijų pradžiai*. Vilnius: Žodynas.
26. Jansen J. (1997). *You want me to work with who? USA*.
27. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
28. Kasiulis J., Barvydienė V., (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
29. Kindler H. (1996). *Managing disagreement constructively*. Londonas.
30. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
31. Luobikienė I. (2003). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
32. Misevičius V. (2004). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
33. Mokšinas V. (2002). Susidūrimai be traumų. *Vadovo pasaulis*, 7-8.
34. Mullins L. J. (1991). *Management and Organisational Behaviour*. Pitman
35. Neverauskas B., Rastenis J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas.
36. Obrazcovas V. (2006). Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas.
37. Pakaltaitė L. (2005). Konfliktas - kelias į sėkmę? *Vadovo pasaulis*, 7-8.
38. Patry J., Weinberger A.,(2004). Kombination von Konstruktivistischer Werterziehung und Wissenseerwerb. Referat der Arbeitsgruppe für Empirischer Forschung. Nurnberg.
39. Pranulis V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
40. Pruskus V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija.
41. Rahim M. (2000). *Managing conflict in Organization*. USA.
42. Robbins S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
44. Shapiro D. (2004). *Conflict and communication*. USA.
45. Siders C. (1999/25/4). *Straipsnis: Conflict Management checklist. Physician executive*.
46. Stoškus V. (2006). *Konfliktai – ką daryti?*. Vilnius: Standartai.
47. Suslavičius A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
49. *Tarprautinių žodžių žodynas* (2001). Vilnius.
50. *Tarprautinių žodžių žodynas* (2004). Alma Litera.
51. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
52. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas / Metodologinė dalis*. Kaunas: Technologija.
53. Vaitkevičiūtė V. (2001). *Tarptautinis žodžių žodynas*. Vilnius: Leidykla "Žodynas".
54. Vygotsky L.S., (1978). *Mind and Society*. Cambridge M.A., MIT Press.

55. <http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/29064/> Peržiūrėta 2009, kovo 12 d.
56. <http://www.ut.lt/page.asp?DL=L&TopicID=1/> Peržiūrėta 2009, kovo 12 d.
57. <http://manger.lt/karjera/index.php?st=11/> Peržiūrėta 2009, kovo 12 d.

## **PRIEDAI**

### **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Apklauso anketa
2 priedas. Anketa vadovams
3 priedas. Darbe naudojamos sąvokos
4 priedas. Teiginių vertinimas
5 priedas. Ukmergės savivaldos struktūros schema
6 priedas. AB „Utenos trikotažas“ valdymo schema

## ANKETA

*Gerb. Respondente,*

*Kiekvienoje organizacijoje dirba daug skirtingų žmonių ir anksčiau ar vėliau visi neišvengiamai susiduriame su konfliktinėm situacijom. Todėl aš, Šiaulių universiteto magistro studijų studentė R. Jesaulenkienė, kviečiu Jus dalyvauti tyrime apie darbe iškylančius konfliktus ir jų sprendimo modeliavimą. Anketa anoniminė. Iš anksto dėkoju už suteiktą informaciją.*

*Anketos pildymo instrukcija: savo pasirinktą variantą prašau pažymėti varnele (V).*

**1. Ar dažnai Jūsų organizacijoje kyla konfliktai ?**

- Taip, dažnai;
- Kartais;
- Retai;
- Neteko susidurti.

**2. Ar sprendami juos gaunate laukiamus rezultatus?**

- Visada;
- Beveik visada;
- Retai;
- Ne.

**3. Ar sprendami konfliktus taikote jų sprendimo modelius (Galite pažymėti kelis variantus)?**

- Taip, tai padeda greičiau priimti sprendimą;
- Ne, konfliktai kyla dėl įvairių priežasčių, ir modelių taikymas yra neįmanomas;
- Ne, nes konfliktuoja skirtingi žmonės. Reiktų daug modelių sukurti;
- Nežinau, tiesiog sprendžiam problemą ir tiek;
- Nežinau, nesusidūrėme su konfliktais.

**4. Ar visada nustatinėjate konflikto priežastis?**

- Taip;
- Kartais;
- Retai;



Ne.

**5. Kaip nustatote vykstančių konfliktų priežastis? (Galite pažymėti kelis variantus):**

- Išklausote skirtingas nuomones;
- Išklausote visus "už" ir "prieš";
- Atskirai išklausote kiekvieną konfliktuojančią pusę, tada priimate sprendimą;
- Išklausote grupės pasisakymus;
- Duodate klausimus „kodėl“ taip atsitiko;
- Nenustatinėjate priežasčių, priimate sprendimą be jų;
- Nenustatinėjate priežasčių, leidžiate pačioms konflikto pusėms priimti sprendimą;
- Kita  
(rašykite).....

**6. Konflikto metu tarpininko vaidmenį atlieka?**

- Skyriaus vadovas;
- Organizacijos vadovas;
- Asmuo, neutralus konfliktui;
- Nebūna tarpininko, sprendimą priima pačios konfliktuojančios pusės.

**7. Iškilus vidiniams konfliktams Jūs (pažymėkite vieną variantą):**

- Vertinate konfliktą kaip nesusipratimą, siekiate jo išvengti;
- Nukreipiate neigiamas emocijas į kitą asmenį;
- Demonstruojate kitokią „Aš“, netikras savybes;
- Daugiau laiko skiriate įsigilinimui į vidinius išgyvenimus, analizuojate konfliktą;
- Perimate kitų savybes, susitapatinate, taikote empatijos būseną;
- Kita  
(įrašykite).....

**8. Išsiaiškinę konflikto priežastis ieškote galimų sprendimo variantų?**

- Taip, tai darome kartu su konfliktuojančiomis grupėmis;
- Taip, sprendimų variantus pasiūlo vadovas;
- Sprendimą priimame automatiškai kaip vienintelę galimybę;

Kita

(įrašykite).....

.....

**9. Ar įvykus konfliktui Jūsų organizacijoje siekiant jį išspręsti vadovaujatės priežasties-pasekmės analize?**

Taip;

Ne visada;

Ne;

Kita (įrašykite).....

**10. Jei patenkate į konfliktinę situaciją, jūs pirmiausia (galima pažymėti kelis variantus):**

Galvojate kaip rasti tiesą;

Vadovaujatės jausmais ir siekiate įrodyti, kad esate teisus;

Siekiate sužinoti kitos konflikto pusės nuomonę bei suprasti kodėl kilo konfliktas;

Prašote vadovo, kad padėtų rasti išeitį;

Galvojate, kaip spręsti konfliktą, kad visi liktų patenkinti;

Sukuriate gynybos planą;

Galvojate, kad konfliktas bus patirtis, nesvarbu geroji ar ne;

Kita (įrašyti).....

**11. Ar konfliktai Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, veiksmų seką?**

Taip, esame pasitvirtinę konfliktų sprendimo rekomendacijas. Jomis ir vadovaujamės;

Taip, turime organizacijos etikos kodeksą, kurio dalis yra apie konfliktų sprendimą;

Taip, jos nustatomos kiekvieno konflikto metu;

Ne, nes negalime sukurti vienu taisyklių skirtingiems konfliktams. Tai sudėtinga;

Ne, nes esant konfliktinei situacijai problemas sprendžiame siekdami optimaliausio sprendimo;

Kita

(įrašykite).....

**12. Kas, Jūsų nuomone, yra efektyviau sprendžiant konfliktus – spręsti juos pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį (pažymėti vieną variantą)?**

- Efektyviau yra pagal situaciją, nes jos labai skirtingos;
- Pagal situaciją, nes lengviau rasti labiausiai tinkamą sprendimo variantą;
- Pagal situaciją, nes sugaištama mažiau laiko;
- Ir viena, ir kita yra vienodai efektyvu;
- Modeliu vadovautis lengviau, nes žinai ką toliau reikia daryti;
- Modelis padeda iš anksto numatyti, kokie galimi konflikto eigos etapai;
- Kita (įrašyti).....

**13. Kaip manote, ar reikia organizacijoje sudaryti dirbtinas konfliktines situacijas (galima pažymėti kelis variantus)?**

- Taip, jos sudaro sąlygas darbuotojų tarpusavio bendravimo tobulinimui;
- Taip, nes jos padeda geriau valdyti natūraliai kylančius konfliktus;
- Manau, kad jos nenaudingos;
- Tokių situacijų metu galima geriau suprasti kitų žmonių pozicijas darbe, kolektyve;
- Skatina dalyvius išreikšti savo nuomonę, pasiūlymus;
- Minėtų veiksmų nevykdo;
- Kita (įrašykite).....

**14. Kaip manote, ar konfliktines problemas galima spręsti vadovaujantis tam tikromis taisyklėmis, ar galima pasitikėti ir žmogiškuoju faktoriumi (galima pažymėti kelis variantus)?**

- Esant konfliktui dažnai pamiršamos taisyklės ir jomis nesivadovaujama;
- Manau, kad žmogus turėtų dalyvauti, nes taisyklės ne visiems tinka dėl skirtumų;
- Manau, kad žmogus yra pagrindinis dalyvis, todėl jam turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys;
- Žmogaus prigimtinės savybės (smalsumas, gebėjimai, pomėgiai) yra labai svarbios;
- Manau, kad pirmiausia reiktų įvertinti save, tada nekils kliūčių bendraujant;
- Kita (įrašykite).....

**15. Po šiais teiginiais užkoduoti veiksniai, tokie kaip pasitikėjimas, atvirumas, smalsumas, ryžtingumas, sumanumas, lankstumas, tolerancija, greitumas, kruopštumas, pareigingumas, padedantys išvengti konfliktų. Atsakykite kiekvienoje eilutėje pažymėdami Jums labiausiai tinkantį atsakymą?**

<b>Kiek stipriai pasirenkame teiginius</b>	<b>Labai dažnai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Sugebu tikėti savimi ir savo pasirinkimais bei sprendimais, taip pat sugebu realistiškai matyti save ir situaciją, kurioje esu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu atvirai sakyti savo nuomonę, reikšti savijautą, nebijau kritikos, nesvarbu ar ji teisinga, ar ne. Svarbu parodyti kitiems ką tuo metu galvoju ir kaip jaučiuosi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekiu suprasti, žinoti, išmokti, tyrinėti ir domėtis tuo, kas nežinoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugebu priimti sprendimus remiantis analize, patirtimi, taip pat ir tada, kai trūksta informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu rasti išeitį iš sudėtingos situacijos, gebu mąstyti logiškai, atsižvelgiant į visas aplinkybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu prisiderinti prie kitų, sugebu būti „kito kailyje“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moku suprasti kitaip išreikštą nuomonę, suvokiu, kad žmonės, situacijos bei aplinkybės yra skirtingi, todėl sugebu suprasti ir gerbti kitą nuomonę, nesvarbu, ar ji teisinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Greitai reaguojau į naujoves, man pavestus darbus atlieku tiksliai ir per įmanomai trumpiausią laiką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekiu savo pareigas atlikti nuo pradžios iki galo atsakingai, įsigilinant į esmę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinau, kad mano darbas yra garbingas, jį atlieku laiku, tiksliai ir nevengdamas atsakomybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Ar esate patenkintas (-a) iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu Jūsų organizacijoje?**

- Patenkintas (-a);     Iš dalies patenkintas (-a);     Nepatenkintas (-a).

**17. Jūsų lytis:**

- Vyras;                       Moteris.

**18. Jūsų amžius:**

- 18 – 30 m;                       41 – 50 m;                       61m ir daugiau.  
 31 – 40 m;                       51 – 60 m;

**19. Išsimokslinimas:**

- Pagrindinis;                       Aukštasis neuniversitetinis;  
 Vidurinis;                           Nebaigtas aukštasis;  
 Profesinis;                           Aukštasis universitetinis.

**20. Jūsų pareigos:**

- Administracijos darbuotojas;
- Darbininkas.

*Ačiū už nuoširdžius atsakymus.*

*Anketa vadovams*

1. Ar Jūsų organizacijoje iškyla konfliktų? Kaip dažnai? \_\_\_\_\_

Ar sprendami juos gaunate laukiamus rezultatus? Pakomentuokite. \_\_\_\_\_

2. Ar sprendami konfliktus taikote jų sprendimo modelius? Pagrįskite. \_\_\_\_\_

3. Ar visada nustatinėjate konflikto priežastis? Jei taip, tai kaip dažnai?

4. Kaip nustatote vykstančių konfliktų priežastis?

5. Kokią poziciją užimate konflikto metu?

6. Konfliktinėje situacijoje savo nuomonę pareiškiate pirmas (-a), ar stengiatės išklaudyti kitų darbuotojų nuomonę?

7. Kaip elgiatės iškilus vidiniams konfliktams, išgyvenimams?

8. Ar įvykus konfliktui Jūsų organizacijoje siekiant jį išspręsti vadovaujantės priežasties-pasekmės analize? Pakomentuokite.

---

---

---

9. Kaip pirmiausia elgiatės papuoles į konfliktinę situaciją?

---

---

---

10. Ar konfliktai Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, veiksmų seką? Pakomentuokite.

---

---

---

11. Kas, Jūsų nuomone, yra efektyviau sprendžiant konfliktus – spręsti juos pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį?

---

---

---

12. Kaip manote, ar reikia organizacijoje sudaryti dirbtinas konfliktines situacijas?

---

---

---

13. Kaip manote, ar konfliktines problemas galima spręsti vadovaujantis tam tikromis taisyklėmis, ar galima pasitikėti ir žmogiškuoju faktoriumi?

---

---

---

14. Ar esate patenkintas (-a) darbe iškilusių konfliktų sprendimu?

---

---

---

***Dėkoju už Jūsų atsakymus.***

## DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS

**Konfliktas** – tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi. (Edekman J., Crain M. B. (1997, p. 33).

...

**Organizacija** – žmonių kolektyvas, sudarytas tam tikrai veiklai, darbui, turintis savo struktūrą, sandarą, turtą, valdymo organus. (Apskaitos terminų žodynas, 2006, Conto Litera, 113 p.).

...

**Vadovas** – ūkio subjekto administracijos vadovas, valdybos ir stebėtojų tarybos narys ar kitas asmuo, kuris turi teisę planuoti, kontroliuoti ūkio subjekto veiklą, jai vadovauja ir atsako už galutinius sprendimus. (Apskaitos terminų žodynas, 2006, Conto Litera, 162 p.).

...

**Darbuotojas** – tai fizinis asmuo, turintis darbinį teisnumą ir veiksnumą, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą. (Apskaitos terminų žodynas, 2006, Conto Litera, 37 p.).

...

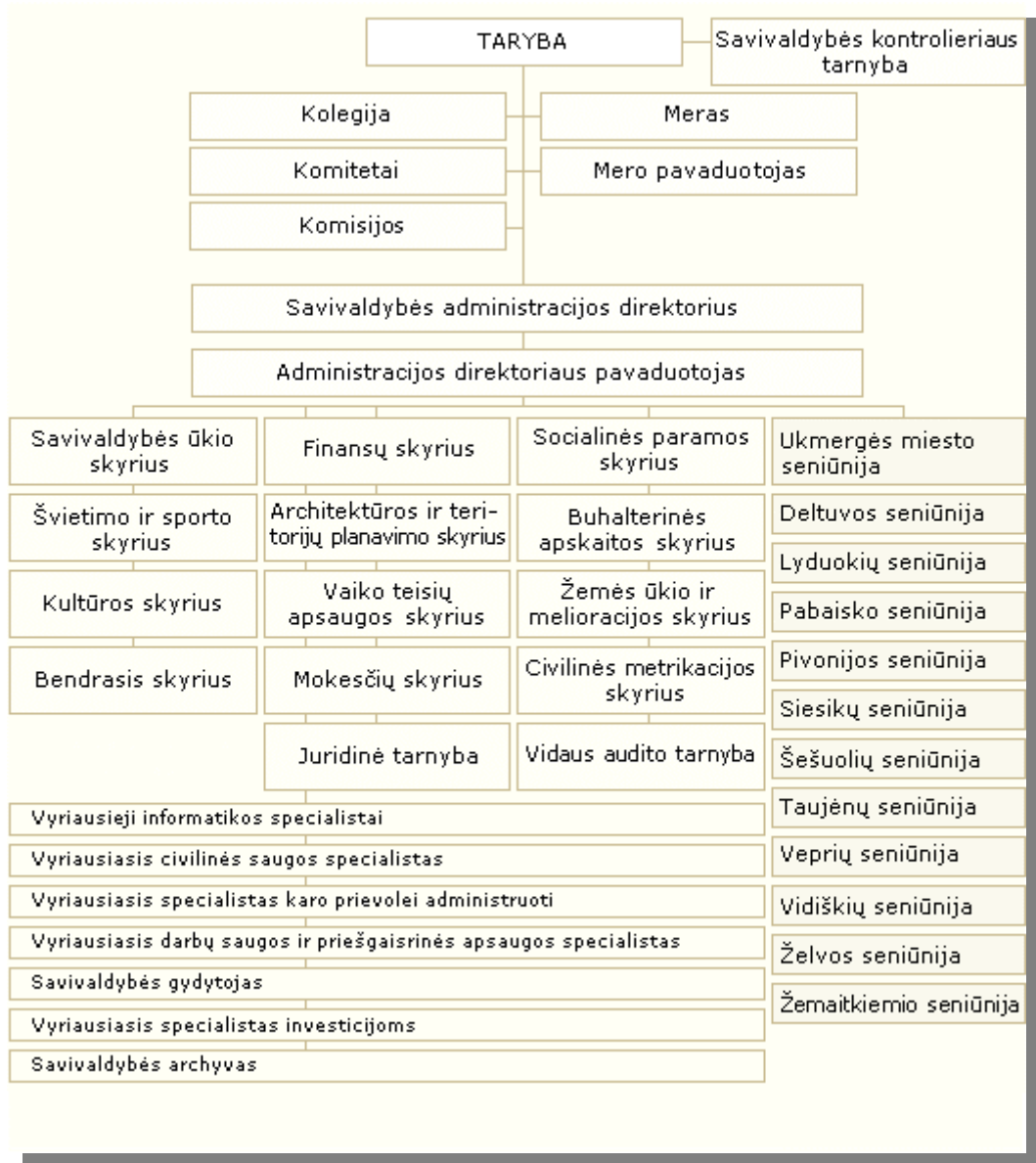
**Modelis** – originalo atvaizdas, tapatus pasirinktu struktūros lygmeniu arba pasirinktomis funkcijomis; Matematinė struktūra, atitinkanti modeliuojamąjį realų objektą arba procesą. (Tarptautinių žodžių žodynas, p. 489., 2004, Alma Litera).



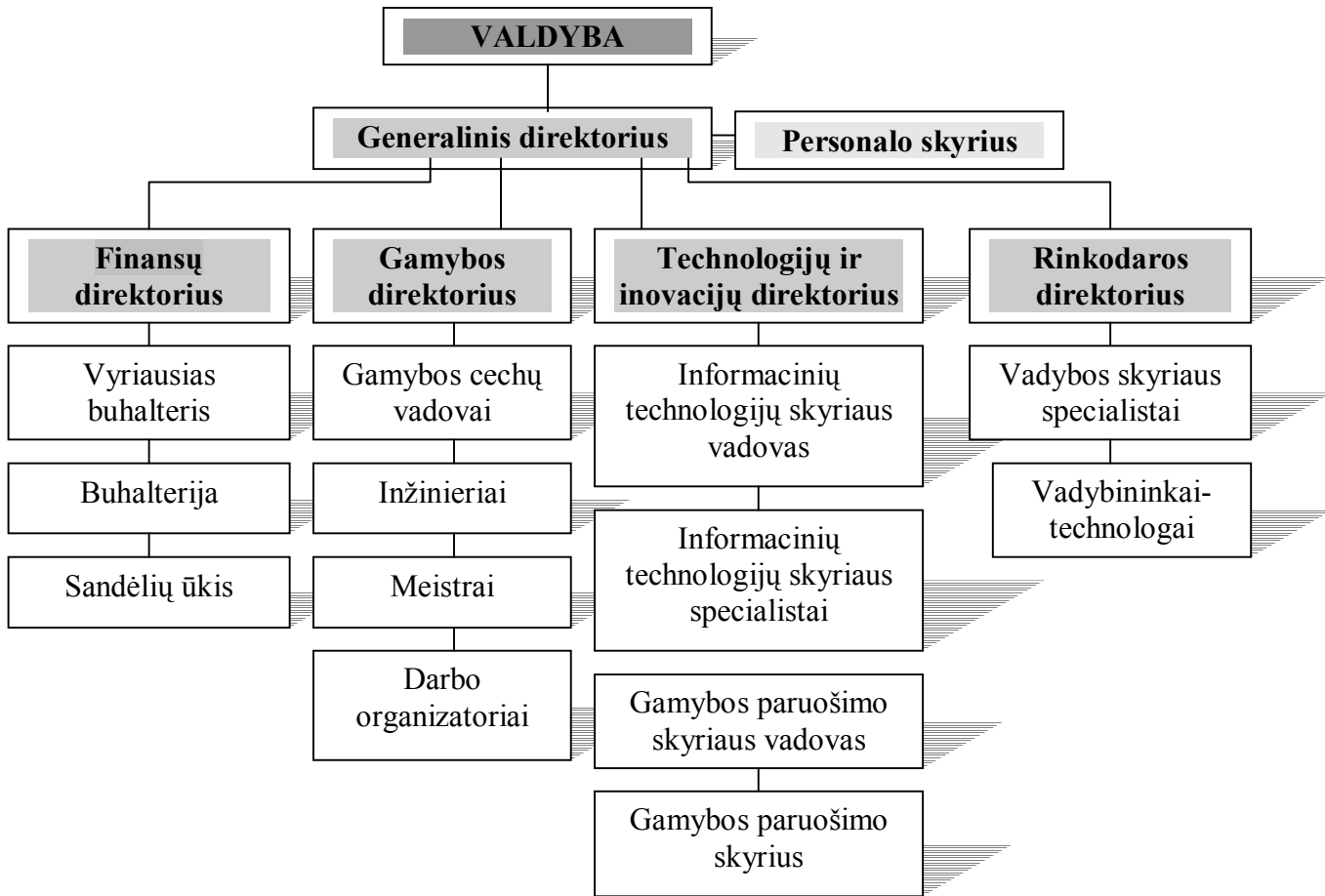
Po šiais teiginiais užkoduoti veiksniai, tokie kaip pasitikėjimas, atvirumas, smalsumas, ryžtingumas, sumanumas, lankstumas, tolerancija, greitumas, kruopštumas, pareigingumas, padedantys išvengti konfliktų. Pateikiami X ir Y organizacijų atsakymai kartu.

Kiek stipriai pasirenkame teiginius	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Sugebu tikėti savimi ir savo pasirinkimais bei sprendimais, taip pat sugebu realistiškai matyti save ir situaciją, kurioje esu		3	29	25	
Galiu atvirai sakyti savo nuomonę, reikšti savijautą, nebijau kritikos, nesvarbu ar ji teisinga, ar ne. Svarbu parodyti kitiems ką tuo metu galvoju ir kaip jaučiuosi	4	15	20	20	
Siekiu suprasti, žinoti, išmokti, tyrinėti ir domėtis tuo, kas nežinoma	5	49	3	2	
Sugebu priimti sprendimus remiantis analize, patirtimi, taip pat ir tada, kai trūksta informacijos	2	27	15	6	
Galiu rasti išeitį iš sudėtingos situacijos, gebu mąstyti logiškai, atsižvelgiant į visas aplinkybes		23	26	2	
Galiu prisiderinti prie kitų, sugebu būti „kito kailyje“		37	5	10	
Moku suprasti kitaip išreikštą nuomonę, suvokiu, kad žmonės, situacijos bei aplinkybės yra skirtingi, todėl sugebu suprasti ir gerbti kitą nuomonę, nesvarbu, ar ji teisinga	12	14	21	1	
Greitai reaguuju į naujoves, man pavestus darbus atlieku tiksliai ir per įmanomai trumpiausią laiką		8	29	16	
Siekiu savo pareigas atlikti nuo pradžios iki galo atsakingai, įsigilinant į esmę	28	22	3		
Žinau, kad mano darbas yra garbingas, jį atlieku laiku, tiksliai ir nevengdamas atsakomybės	22	15	6		

5 priedas



29 pav. Ukmergės savivaldos struktūros schema ([www.ukmerge.lt](http://www.ukmerge.lt))



30 pav. AB „Utenos trikotažas“ valdymo schema (www.ut.lt)